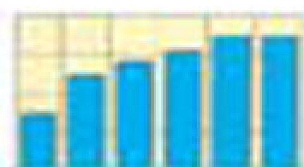
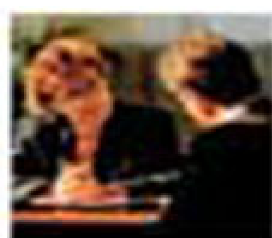


CẨM NANG QUẢN LÝ HIỆU QUẢ

ACHIEVING EXCELLENCE

NHÀ QUẢN LÝ XUẤT SẮC

ROBERT HELLER

• NĂNG LỰC

• TƯ DUY • TỰ TIN



• TẦM NHÌN • TRÁCH NHIỆM

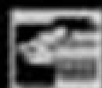
• HOÀI BÃO • QUYẾT ĐOÁN

• RỦI RO  • CHIẾN LƯỢC




• SÁNG TẠO





NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

LỜI GIỚI THIỆU

Ngày nay, để trở thành một nhà quản lý xuất sắc trong môi trường làm việc đầy cạnh tranh đòi hỏi bạn không chỉ có kiến thức toàn diện về lĩnh vực chuyên môn, mà còn phải giỏi về những kỹ năng cá nhân quan trọng như kỹ năng truyền cảm hứng, gây dựng tinh thần hợp tác, giao việc đúng người. Ngoài ra, bạn cũng cần rèn luyện, bổ sung các kỹ năng thực hành không kém phần quan trọng như phân tích và quản lý thời gian một cách hiệu quả cùng với sự tự tin, quyết đoán trong công việc. Quyển sách ***"Nhà quản lý xuất sắc"*** *này sẽ cung cấp cho bạn một nền tảng kiến thức toàn diện về những kỹ năng đã nêu trên bằng những hướng dẫn rất thực tế, cùng 101 bí quyết ngắn gọn để trở thành một người quản lý giỏi và các bài tập tự đánh giá bản thân sẽ giúp bạn xác định những ưu điểm và nhược điểm của mình, qua đó bạn có thể nâng cao khả năng làm việc, trở nên xuất sắc vượt bậc.*





PHÁT HUY NĂNG LỰC BẢN THÂN

Để trở thành nhà quản lý xuất sắc, bạn phải biết phát huy hết tiềm năng của mình. Nắm vững cách sử dụng các thế mạnh và phát huy phẩm chất cá nhân chính là chìa khóa đưa tới thành công.

GÂY DỰNG NHỮNG TỐ CHẤT CHỦ YẾU

Bên trong con người luôn tiềm ẩn những năng lực có thể chuyển hóa thành động lực đưa đến thành công. Song để đạt được thành tích tốt nhất đòi hỏi bạn không chỉ có tài năng mà còn phải biết phát huy những thế mạnh quan trọng của bản thân như: khả năng quyết đoán, tầm nhìn và sự tự tin.

ĐÁNH GIÁ BẢN THÂN

1. Xác định những nhược điểm của bản thân – đây là bước đầu tiên trong quá trình sửa đổi chúng.

2. Không phức tạp hóa vấn đề - sử dụng những thế mạnh của bạn.

3. Tiếp thu ý kiến đóng góp và biết sửa sai.

Bạn nên biết chính xác điều gì là dễ với bạn, và những thế mạnh nào có thể được phát huy tương đối nhanh chóng. Nhưng đôi khi chỉ dùng năng lực bẩm sinh vẫn chưa đủ. Để sử dụng hết tiềm năng của bản thân, bạn cần phát huy toàn bộ các tố chất chủ yếu. Ví dụ như: sự thiếu tự tin là rào cản thường thấy nhất trên con đường dẫn đến thành công của các nhà quản trị kinh doanh. Nếu không tự tin vào những cảm nhận của mình, hoặc không đủ dũng khí để đưa ra một quyết định chắc chắn, bạn cần phải nỗ lực hơn nữa để phát huy tối đa sự tự tin của mình. Hãy bắt đầu phát huy năng lực bản thân, đồng thời xem xét một cách khách quan các khả năng và những mặt bạn cần cải thiện nhất.

ĐÁNH GIÁ NHỮNG TÔ´ CHÂ´T CHỦ YÊ´U CỦA BẠN

TÔ´ CHÂ´T	ĐÁNH GIÁ BẢN THÂN
HOÀI BÃO	Bạn đã bao giờ viê´t ra những mục tiêu lớn, quan trọng và lập kê´ hoạch để đạt được chúng chưa?
TÂ`M NHÌN	Bạn đã bao giờ có ý thức rõ ràng vê` vị trí hay công việc mà bạn muô´n đạt được trong năm năm tới không?
SỰ TỰ TIN	Bạn cảm thâ´y mình có thể thực hiện ngay và làm tô´t bâ´t cứ công việc gì câ`n thiê´t, đô`ng thời làm chủ được những năng lực cũng như nhiệm vụ mà công việc mới đòi hỏi không?
KHẢ NĂNG ĐƯƠNG ĐÂ`U VỚI RỦI RO	Bạn có tin vào khả năng đánh giá đúng rủi ro và nă´m bă´t cơ hội một cách hiệu quả của bản thân không?
Ý CHÍ VÀ NGHỊ LỰC	Bạn có thể tập trung toàn bộ tinh thâ`n để giải quyê´t vâ´n đê`, để đưa ra một bước đi đúng, và nhìn nhận vâ´n đê` một cách thâ´u đáo không?
TINH THÂ`N CẠNH TRANH	Bạn không bao giờ cảm thâ´y thỏa mãn khi chưa giành được tâ´t cả các danh hiệu trong cuộc cạnh tranh giữa những người xuâ´t să´c nhâ´t phải không?
TỰ PHÊ BÌNH	Bạn là người câ`u toàn, luôn tìm cách hoàn thiện mình và yêu câ`u những người xung quanh cùng làm theo phải không?
TÔ´ CHÂ´T LÃNH ĐẠO	Bạn có thể tác động người khác để cùng hướng đê´n mục tiêu chung của nhóm, cũng như gây dựng một đội ngũ những nhà lãnh đạo và giúp họ thăng tiê´n không?

HỎI Ý KIÊ´N NGƯỜI KHÁC

Nê´u cảm thâ´y không chă´c chă´n vê` khả năng của mình trong một lĩnh vực nào đó chẳng hạn như năng lực lãnh đạo, bạn hãy tham khảo ý kiê´n khách quan của người khác. Sau khi có đâ`y đủ dữ kiện, bạn có thể phác họa vê` những gì mình câ`n đạt được trong tương lai. Hãy vạch ra một kê´ hoạch hành động cụ thể để đạt tới mục tiêu đó.

THU NHẬN PHẢN HÔ`I ∇

Hãy tham khảo ý kiê´n các cô´ vâ´n, đô`ng nghiệp hoặc bạn bè để xem bạn có thổi phô`ng những ưu điểm hay đánh giá chưa đúng những nhược điểm của mình không?

XÂY DỰNG TÂ`M NHÌN CHIÊ´N LƯỢC

Sau khi tự đánh giá và có được cái nhìn đúng đă´n vê` năng lực của bản thân, bạn câ`n xác định một tâ`m nhìn chiê´n lược bă`ng những

mục tiêu quan trọng nhưng có tính khả thi. Những bậc vĩ nhân trong lịch sử đê`u có ý thức vê` tâ`m nhìn chiê´n lược và những nhiệm vụ câ`n thực hiện. Họ biê´t mình đang đi đê´n đâu, muô´n đạt được cái gì và có khả năng định hướng để đi tới đích. Bạn có thể sử dụng những năng lực tương tự như vậy. Hãy tự hỏi bạn muô´n gì trong mỗi thập niên tới, và so sánh viễn cảnh đó với hoàn cảnh hiện tại. Điê`u này sẽ giúp bạn nhận ra những khoảng trô´ng câ`n phải vượt qua để hiện thực hóa tâ`m nhìn chiê´n lược đó. Bước tiê´p theo là hãy xóa bỏ những khoảng trô´ng đó.



∇ HOÀN THÀNH TÂ`M NHÌN CHIÊ´N LƯỢC

Nên chia nhỏ quá trình thực hiện nhiệm vụ của bạn thành một kê´ hoạch hành động khả thi có những bước đi vững chă´c và đúng đă´n, nhă`m hiện thực hóa mục tiêu do mình đặt ra. Bâ´t cứ lúc nào bạn cũng phải đặt tâ´t cả các nhiệm vụ câ`n thực hiện và tâ`m nhìn chiê´n lược trước mă´t để điê`u chỉnh khi câ`n thiê´t đô`ng thời hướng mọi hành động nhă`m đạt tới các nhiệm vụ và tâ`m nhìn này.



XÁC ĐỊNH NHIỆM VỤ

Ngay bây giờ, bạn câ`n viê´t ra một kê´ hoạch khả thi, vạch rõ những việc câ`n hoàn thành để đạt được tâ`m nhìn chiê´n lược của bạn. Kê´ hoạch này phải định rõ mô´c thời gian và những công việc cụ thể. Ví dụ, nê´u tâ`m nhìn chiê´n lược của bạn là chuyển lên vị trí quản lý thì nhiệm vụ của bạn có thể là thu thập những kiê´n thức câ`n thiê´t trong năm đâ`u tiên, tham gia vào một nhóm chuyên trách và có được những kinh nghiệm tổng quát trong năm thứ hai, đô`ng thời phâ´n đâ´u hoàn thành mục tiêu (trong hoặc ngoài công ty) vào năm thứ ba.

4. Hình thành những tham vọng dài hạn để giúp bạn nhận biê´t những cơ hội thăng tiê´n.

THĂNG TIÊ´N

Trong quá trình hoàn thành tầm nhìn chiến lược, bạn có thể thấy hữu ích khi áp dụng các bí quyết *kaizen* và *kaikaku* (có nghĩa là cải tiến liên tục và thay đổi triệt để) của người Nhật. Kaizen có nghĩa là không ngừng tìm cách cải tiến về mọi mặt trong quá trình vận động, như các vận động viên vẫn thường làm khi muốn nâng cao thành tích của họ. Kaikaku không được áp dụng thường xuyên như kaizen. Theo phương pháp này, có thể bạn sẽ thay đổi môi trường làm việc bằng cách tự đứng ra kinh doanh hoặc chuyển sang một công việc mới trong một lĩnh vực mới hoặc một công ty mới, hoặc cả hai. Đừng bao giờ ngừng tìm kiếm và tận dụng những cơ hội để bạn thay đổi triệt để.

5. Tận dụng ngay khi cơ hội đến.

6. Đề ra mục tiêu để hoàn thiện bản thân và được thăng tiến trong công việc.

7. Đừng ngần ngại học hỏi và sử dụng những bài học từ những thất bại của bạn.

NHÌN VỀ TƯƠNG LAI

Tập trung vào các mục tiêu đã đạt được cũng như các cơ hội trong tương lai sẽ có ích hơn rất nhiều so với việc hối tiếc về những cơ hội đã bỏ lỡ trước đó. Nếu đã bỏ lỡ một cơ hội nào đó, bạn đừng phí thời gian hối tiếc về nó, nhưng nên kiểm tra xem lý do tại sao mình lại bỏ lỡ một cơ hội như vậy. Ví dụ, nếu thấy mình không đủ tự tin để mạo hiểm, bạn cần phải nâng cao lòng tin của mình để lần tới sẽ hành động nhanh hơn.

SO SÁNH CHIẾN LƯỢC DÀI HẠN Ở CÁC CẤP QUẢN LÝ KHÁC NHAU

GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH



Ở vị trí này, tầm nhìn chiến lược của bạn phải gắn chặt với chiến lược phát triển của công ty. Bạn thấy được con đường phát triển của công ty từ thời điểm này cho đến khi đạt được các mục tiêu trong tương lai, đồng thời

bạn phải tính đê´n việc mình sẽ đóng một vai trò quan trọng, có thể là vị trí lãnh đạo, trên con đường phát triển đó.



TRƯỞNG PHÒNG

Bạn có một tâ`m nhìn rõ ràng vê` sự thành công của tâ´t cả nhân viên trong phòng và có tham vọng vê` một vị trí mới khi hoàn thành chiê´n lược này sau năm năm nữa.



TRƯỞNG NHÓM

Bây giờ bạn có trách nhiệm đô´i với những người khác, và có kê´ hoạch phát triển các kỹ năng của bản thân, gây dựng các kinh nghiệm kinh doanh có ích cho việc thăng tiê´n sau này.



NHÂN VIÊN MỚI

Tâ`m nhìn của bạn chỉ mang tính cá nhân. Bạn có kê´ hoạch tích lũy các kiê´n thức, kinh nghiệm và kỹ năng câ`n thiê´t để thăng tiê´n trong thời gian ngă´n nhâ´t.

GÂY DỰNG SỰ TỰ TIN

Tự tin vào bản thân và vào khả năng của mình là một nhân tô´ thiê´t yê´u. Bạn có thể gây dựng sự tự tin thông qua rèn luyện và kinh nghiệm có được, chẳng hạn như trường hợp bạn học cách vận dụng những giá trị của bản thân để "tự thể hiện mình" khi tìm cách gây â´n tượng với người khác.

NỖ LỰC HÊ´T MÌNH

> 8. Khi nhận các công việc được giao, bạn hãy luôn cô´ gă´ng làm tô´t hơn những người khác.

Bạn có thể củng cô´ sự tự tin bă`ng cách chú tâm vào những công việc mà bạn có khả năng làm tô´t. Đừng xem là mình kém may mă´n hơn người khác, hay cho ră`ng người khác đang đánh giá bâ´t lợi vê` mình. Nê´u cảm thâ´y yê´u kém vê` một lĩnh vực nào đó, hãy rèn luyện để nâng cao những kỹ năng của bản thân. Tự hào vê` những công việc bạn đã làm tô´t, tiê´p cận nhiệm vụ được giao bă`ng tinh thâ`n rèn luyện để tăng cường những điểm mạnh và loại trừ những điểm yê´u. Luôn cô´ gă´ng thực hiện mọi việc ở mức tô´i ưu nhâ´t, đô`ng thời tự

bạn nâng dần mức độ yêu cầu của công việc lên. Đây là yếu tố có ý nghĩa quan trọng nhất để bạn đạt được thành công.

TÌM KIẾM LỜI KHUYÊN

Mọi việc bạn làm cũng như cách thức bạn thực hiện công việc của mình đều diễn ra trước sự quan sát và đánh giá của những người xung quanh. Cảm giác bị người khác xét nét không dễ chịu chút nào, nhưng những quan sát và đánh giá tích cực từ xung quanh sẽ bồi đắp cho sự tự tin của bạn. Đừng e ngại khi gặp sự phản hồi từ khách hàng, nhà tuyển dụng, người phụ trách, đồng nghiệp hay nhà cung cấp. Khi nhận được sự phản hồi, bạn cần hành động theo những gì đã được học. Điều này không giống như việc tìm kiếm sự chấp thuận của người khác, mà là bạn đang tận dụng sự hiểu biết và phê bình của người khác để hoàn thiện mình, qua đó cảm thấy tự tin hơn. Sẵn sàng tiếp nhận sự phê bình từ bên ngoài nhưng đừng để cho người khác làm tổn thương lòng tự trọng của bạn.

THU NHẬN PHẢN HỒI

HỎI NGƯỜI PHỤ TRÁCH
Tôi làm việc tốt đến mức nào? Tôi luôn nâng cao các kỹ năng của mình và điều này có giúp tôi thăng tiến không?



Nhà quản lý



HỎI NGƯỜI ĐỒNG NHIỆM
Tôi có giúp anh hoàn thành công việc tốt hơn không? Tôi đã trở thành một thành viên có năng lực trong nhóm chưa?



Đô ̀ng nghiệp



HỎI CÂ ́P DƯỚI
Anh có câ ̀n tôi giúp đỡ gì không? Tôi có thể làm gì khác nữa không?



Nhân viên



Δ THỂ HIỆN SỰ TỰ TIN

Đô ́i với những người đang phỏng vâ ́n hay đánh giá bạn qua công việc hiện tại, những dâ ́u hiệu biểu lộ sự tự tin của bạn chính là điê ̀u mà họ trông chờ. Hãy tin tưởng vào khả năng của bản thân, và chă ́c chă ́n người khác sẽ nhận ra điê ̀u đó.

THỰC HIỆN PHỎNG VÂ´N

9. Trả lời phỏng vâ´n ngă´n gọn và đi thẳng vào vâ´n đê`.

10. Luôn nhớ tự khen tặng khi cảm thâ´y mình xứng đáng được hưởng điê`u đó.

11. Nhẩm lại trong đâ`u xem bạn muô´n cuộc phỏng vâ´n diễn ra như thê´ nào và so sánh với những gì đang diễn ra trên thực tê´.

Dù bạn đang phỏng vâ´n người khác hay đang được người khác phỏng vâ´n, điê`u câ`n làm là bạn câ`n gây cho đô´i tượng một â´n tượng vê` sự tự tin của bạn. Việc trước tiên là phải ăn mặc chỉnh tê`. Nê´u được, bạn nên chuẩn bị buổi phỏng vâ´n giô´ng như chuẩn bị cho một bài phát biểu quan trọng. Tham khảo những thông tin câ`n thiê´t, lập danh sách dự kiê´n những câu hỏi liên quan, thậm chí nên nhẩm lại những điểm quan trọng. Tìm cách kê´t thúc buổi phỏng vâ´n với một kê´t luận dứt khoát. Mă´t nhìn thẳng thể hiện sự tự tin Hơi ngã người vê` phía trước thể hiện sự tỉnh táo Cử chỉ tự nhiên và biểu cảm

TẠO Â´N TƯỢNG TÔ´T Δ

Bạn sẽ dễ dàng có được vẻ bê` ngoài đâ`y tự tin nê´u bản thân bạn hiểu rõ khả năng của mình cũng như các vâ´n đê` mà bạn phải giải quyê´t. Việc thỉnh thoảng bạn bị căng thẳng không có nghĩa là bạn thiê´u tự tin, vì bâ´t cứ ai cũng có lúc bị căng thẳng. Ngược lại, sự tự tin thái quá sẽ dễ dẫn đê´n thái độ chủ quan.

VƯỢT QUA RỦI RO

Để đạt được thành công, bạn phải châ´p nhận rủi ro. Sự tự tin và lòng can đảm là yêu câ`u bă´t buộc câ`n phải có, sau đó xem xét mọi khía cạnh của vâ´n đê` trước khi thực hiện. Những thành công nổi bật sẽ đê´n với những ai dám suy nghĩ, hành động và gây dựng công việc kinh doanh bă`ng tâ´t cả sự nỗ lực, bản lĩnh của mình.

HÃY DŨNG CẢM



12. Hãy tự tin - rủi ro duy nhất là phán đoán của bạn có thể sai lầm.

13. Đừng bỏ lỡ cơ hội, nhưng phải suy nghĩ chín chắn trước khi hành động.

Đi vào kinh doanh đồng nghĩa với việc tin vào khả năng của bản thân và chấp nhận rủi ro khi mắc sai lầm. Tuy nhiên, đối diện với rủi ro, bạn hãy nghĩ như những chủ doanh nghiệp: rủi ro này có đáng để theo đuổi không? Nếu có, mình có đủ can đảm và tự tin để theo đuổi không? Bạn có thể tìm kiếm lời khuyên trên suốt con đường phát triển sự nghiệp của mình, nhưng bạn phải là người đưa ra quyết định cuối cùng về việc "làm hay không làm". Có khả năng tự tin chấp nhận rủi ro, bạn đang trở thành một chủ doanh nghiệp thực sự.

∆ CHẤP NHẬN THẤT BẠI



Trước khi quyết định chấp nhận rủi ro, chẳng hạn như chuyển sang một công việc mới, hãy cân nhắc xem bản thân bạn có thể chấp nhận những mặt tiêu cực của nó hay không. Nếu không thể chấp nhận được, ví như bạn không đành lòng bán đi ngôi nhà của mình, hãy tìm tất cả các biện pháp khả thi để hạn chế rủi ro đó.

HÃY LẠC QUAN

Mọi quyết định đều ẩn chứa mặt lợi và mặt hại, từ quyết định khởi sự kinh doanh hay chấp nhận một chỗ làm mới. Khi đối diện với rủi ro, bạn hãy thật tỉnh táo và tập trung vào những khía cạnh tích cực, song đừng quên rằng mọi việc đều có mặt trái của nó. Những người hăng hái nhất nhiều khi phải cân nhắc đến mọi nguy cơ có thể xảy ra, dù chỉ trong tiềm thức. Nếu những mặt tiêu cực quá sức đối với bạn, hãy tìm cách giảm thiểu rủi ro, và cách lý tưởng nhất là chọn vị trí đảm bảo an toàn, tránh thất bại.

TÍNH TOÁN RỦI RO

> 14. Sử dụng danh sách những điểm lợi, điểm hại để kiểm tra nhữn cảm giác của bạn.

> 15. Tiến hành nghiên cứu và tìm hiểu, tránh hành động trước kh chưa hiểu đầy đủ thông tin về một vấn đề nào đó.

Đừng nên hoàn toàn tin vào câu châm ngôn: "Lợi nhuận càng lớn thì rủi ro càng cao". Trên thực tế, những quyết định tương đối an toàn có thể sẽ đem lại lợi ích lớn, chẳng hạn như đổi sang một chỗ làm mới. Tuy nhiên, bạn đừng bao giờ bỏ qua việc cân nhắc những rủi ro trước khi thực hiện một việc gì đó, có thể chỉ mất một ít thời gian xem xét, đơn giản nhưng sẽ đem lại hiệu quả rất lớn. Đồng thời hãy nhớ rằng, không làm gì cũng có thể kéo theo những rủi ro tiềm ẩn. Nếu không đi tới một quyết định nào đó, rất có thể bạn đã bỏ lỡ một cơ hội đột phá

trong sự nghiệp, hoặc vê` mặt tài chính, kinh doanh. Bạn sẽ gánh chịu hậu quả nê´u không phát hiện và ngăn chặn những rủi ro tiê`m ẩn trong công việc.

TIÊU CHUẨN	TÂ`M QUAN TRỌNG (thang điểm 10)	KHẢ NĂNG (thang điểm 10)	RỦI RO (tích sô´)
NÊ´U CHUYỂN CÔNG VIỆC MỚI			
Được thưởng nhiê`u hơn	10	10	100
Cơ hội thăng tiê´n tô´t hơn	5	6	30
Công việc phù hợp hơn	5	5	25
Chỗ làm tô´t hơn	4	8	32
TỔNG ĐIỂM			187
NÊ´U Ở LẠI			
Được thưởng nhiê`u hơn	10	5	50
Cơ hội thăng tiê´n tô´t hơn	5	7	35
Công việc phù hợp hơn	5	5	25
Chỗ làm tô´t hơn	4	4	16
TỔNG ĐIỂM			126

GÂY DỰNG ĐỘNG LỰC

Muốn hoàn thành tốt bất kỳ công việc gì đều cần phải có năng lượng. Nhưng loại năng lượng đưa đến sự khác biệt giữa thành công và thất bại nằm trong trí óc của mỗi người. Bạn hãy tạo ra động lực phấn đấu bằng cách luôn kiên định và tập trung toàn bộ năng lượng của mình vào mục tiêu đã định trước.

KIÊN ĐỊNH

16. Viết ra giấy những tham vọng của bạn để xem chúng như cá kế hoạch hành động.

17. Tạo cho mình một nguyên tắc: không bao giờ từ bỏ dễ dàng, mà phải luôn cố gắng hết sức trong công việc

Con người thường có những ý tưởng rất lớn, nhưng ít khi biến chúng thành hiện thực. Các kế hoạch tham vọng thường có tính khả thi, song ít được thực hiện do con người thiếu ý chí và quyết tâm. Hãy nuôi dưỡng ý tưởng bằng cách lập kế hoạch hành động, đồng thời lối tư duy đúng sẽ hướng sự chú ý của bạn đến những quan sát và đánh giá sâu sắc mà trong trường hợp khác bạn có thể bỏ qua. Chỉ từ bỏ kế hoạch khi những phân tích cho thấy kế hoạch đó có sai sót, không nên để bệnh lười suy nghĩ hay sự sợ hãi khiến bạn nản lòng.

LÀM CHỦ SUY NGHĨ

Động lực và năng lượng được coi là các yếu tố về thể chất. Trên thực tế, một số người sinh ra đã có những năng lực thể chất vượt trội và năng khiếu tâm lý bẩm sinh. Tuy nhiên, giữa thể chất và tinh thần có một điểm tương đồng rất quan trọng, cho nên mọi người đều có thể chọn và hướng tới một mục tiêu để đem lại thành công cho bản thân. Tập trung vào một mục tiêu sẽ giúp bạn tạo ra động lực để đạt tới đích cuối cùng. Năng lực của bạn có thể tăng gấp nhiều lần nếu bạn hướng nó vào những mục tiêu kiên quyết đạt được.

THIÊ´T LẬP MỘT MỤC TIÊU ∇

Ai cũng có thể tạo cho mình một mục tiêu phâ´n đâ´u để rô`i có thể đạt được nó qua quá trình rèn luyện, ví dụ như chạy nhanh hơn. Mặc dù có thể chúng ta không đạt tới trình độ của một vận động viên chuyên nghiệp, nhưng nhờ rèn luyện, tô´c độ chạy của chúng ta sẽ được cải thiện một cách đáng kể.

THÔNG HIỂU KÊ´T QUẢ



18. Khi đã hoàn thành một mục tiêu, hãy đê` ra một mục tiêu mớ cao hơn.

19. Noi gương những người có ý chí và sức mạnh để gây dựng những phẩm châ´t đó cho bản thân.

Có những lúc quyê´t định từ bỏ là điê`u câ`n thiê´t, song điê`u này đôi khi lại giô´ng như một kiểu tự trâ´n an. Trong tâm trí, bạn muô´n ngừng và các hoạt động sẽ ngừng theo, cho dù bạn đang học một ngoại ngữ mới, hay khởi đâ`u một công việc kinh doanh của mình. Trên thực tê´, nhiê`u người đã ngừng lại trước khi phát huy tô´i đa tiê`m năng của bản thân: họ bỏ dở kê´ hoạch trước khi đạt được mục tiêu dự định ban đâ`u, có thể mục tiêu đó vẫn trong tâ`m tay và đáng ra vẫn nên tiê´p

tục. Ngược lại cũng có rất nhiều người cố theo đuổi những mục tiêu không bao giờ đạt được. Trước khi quyết định từ bỏ, bạn hãy phân tích những hệ quả có thể xảy ra. Nếu khả năng thành công còn lớn, hãy tập trung ý chí và sức mạnh để tiếp tục theo đuổi cho đến khi nào đạt được mục tiêu như

ĐÁNH GIÁ ĐỘNG LỰC PHẤN ĐẤU CỦA BẠN

Hãy tham khảo những câu dưới đây để xem có bao nhiêu câu đúng với bản thân bạn. Nếu đồng tình với hầu hết các ý nêu ở bên trái, tham vọng của bạn rất lớn. Ngược lại, nếu trùng với nhiều ý ở bên phải, bạn cần phải nỗ lực nhiều hơn nữa để gây dựng động lực phấn đấu cho bản thân.

• Bạn thấy mình trẻ hơn.

• Bạn luôn bình tĩnh, điềm đạm, dám mạo hiểm, mạnh dạn trong giao tiếp xã hội, tự tin và đáng tin cậy.

• Bạn khát khao đạt được những thành tựu.

• Bạn đón nhận sự thay đổi một cách tích cực.

• Bạn cảm nhận được sự tự do và thấy rằng mình đang tiến đến một cái đích nào đó.

• Bạn hứng thú đón nhận những rủi ro đã được tính toán trước.

• Bạn dành nhiều thời gian tiếp xúc với những người bề trên.

• Công việc của bạn thành công hơn nhiều so với hy vọng ban đầu.

• Bạn luôn sẵn lòng di chuyển.

• Bạn hiếm khi nghỉ ốm hay vắng mặt ở cơ quan.

• Bạn không bị căng thẳng hay stress.

• Bạn không hút thuốc và tập thể dục hàng ngày.

• Bạn thấy mình già hơn.

• Bạn dễ xúc động, nhút nhát, thận trọng, hay hoảng sợ và thường lo nghĩ.

• Bạn ít có nhu cầu đạt được những thành tựu lớn

• Bạn không thích thay đổi.

• Bạn cảm thấy mình như bị kìm kẹp, trì trệ và chẳng đi tới đâu cả.

• Bạn luôn chọn cách an toàn nhất.

• Bạn tránh tiếp xúc nhiều với những người bề trên.

• Công việc không thành công như mong đợi ban đầu.

• Bạn không thích di chuyển.

• Bạn thường nghỉ ốm và vắng mặt ở cơ quan.

• Bạn thường cảm thấy căng thẳng hoặc stress.

• Bạn hút thuốc và không rèn luyện sức khỏe hàng ngày.

LÃNH ĐẠO MỘT CÁCH HIỆU QUẢ

20. Đừng yêu cầu người khác làm những điều mà chính bản thâ bạn cũng không làm được.

Năng lực lãnh đạo là một phẩm chất cực kỳ quan trọng. Để khai thác tối đa tố chất lãnh đạo của mình, bạn hãy học cách lôi cuốn mọi người cùng nhiệt tình làm việc với bạn hoặc cho bạn, đồng thời sử dụng sáng kiến của họ để đạt kết quả tốt hơn. Bạn cũng cần đào tạo những nhân viên của mình để trở thành những nhà lãnh đạo trong tương lai.

QUẢN LÝ NGƯỜI KHÁC

21. Luôn tận dụng mọi cơ hội để giao việc cho nhân viên của bạn.

Để nhân viên cống hiến hết năng lực của họ, trước tiên bạn phải trở thành một tấm gương cho họ. Các nhân viên sẽ nỗ lực hết sức cho người nào mà họ thực sự tin tưởng vào khả năng cũng như trí tuệ của người đó. Họ cũng trông đợi vào một năng lực lãnh đạo chuyên nghiệp, mà một trong số kỹ năng cơ bản đó là khả năng phân công công việc một cách phù hợp nhằm tăng cường khả năng tự quản lý và làm việc theo nhóm của các nhân viên. Tìm hiểu ưu điểm và nhược điểm của từng người trong nhóm, từ đó bạn có thể giao cho họ những công việc phù hợp để khai thác thế mạnh của họ và đáp ứng các đòi hỏi của công việc.



KHUYẾN KHÍCH THAM GIA NHÓM ∆

Sử dụng đúng người đúng việc là nhiệm vụ quan trọng nhất của một nhà lãnh đạo giỏi. Đồng thời tạo điều kiện cho nhân viên đóng góp sáng kiến, khuyến khích họ đưa ra các ý tưởng, đề xuất của riêng họ.

GIÀNH LẤY SỰ CỘNG TÁC

22. Tích cực tìm kiếm thông tin phản hồi về hiệu quả làm việc của bản thân bạn.

23. Hãy nhớ rằng người lãnh đạo cũng chỉ giỏi bằng với các nhân viên của họ.

Sự cộng tác giữa nhà quản lý và nhân viên đòi hỏi sự cam kết từ cả hai phía. Nếu trông đợi sự cộng tác từ các nhân viên, bạn cũng phải hợp tác với họ, trong khi vẫn phải duy trì quyền kiểm soát toàn diện. Có hai câu quan trọng bạn nên hỏi nhân viên của mình: "Tôi có gây ảnh hưởng gì khiến anh/chị không thể hoàn thành xuất sắc công việc của mình không?" và "Tôi có thể làm gì để giúp anh/chị làm việc tốt hơn không?". Nếu bạn hợp tác bằng cách hành động theo các câu trả lời của họ, ví dụ đầu tư trang thiết bị mới hoặc tổ chức các khóa đào tạo nếu cần, thì năng suất làm việc của họ có thể sẽ cải thiện đáng kể. Ngược lại, nếu bạn không thực hiện theo những phản hồi đó, thì có thể sẽ đem lại những tác động phản ứng tiêu cực. Trong vai trò lãnh đạo,

mục đích chính của bạn là hỗ trợ nhân viên để họ tự nâng cao năng lực của mình.

GÂY DỰNG ĐỘI NGŨ LÃNH ĐẠO

CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

? Bạn thường để người khác phát biểu ý kiến, hay luôn áp đặt ý kiến của mình?

? Bạn có bảo vệ các nhân viên của mình khi đại diện cho họ ở trong và ngoài công ty không?

? Bạn có tránh dính líu đến chuyện bè phái trong công ty không?

? Bạn đã nỗ lực để tạo dựng một không khí tích cực, trong đó các nhân viên sôi nổi trao đổi ý kiến của họ chưa?

Là một nhà quản lý, bạn phải được đào tạo đầy đủ để phát triển các kỹ năng cần thiết như phân loại công việc theo ưu tiên, giữ nhịp công việc, giao việc, động viên và khuyến khích nhân viên. Hãy biến việc phát triển những kỹ năng này thành một phần không thể thiếu trong kế hoạch phát triển năng lực của bản thân, đồng thời đảm bảo rằng nhân viên của bạn - đặc biệt là những người cấp phó - cũng có cơ hội phát triển những kỹ năng lãnh đạo. Hãy lắng nghe một cách cẩn thận, phê bình có tính xây dựng, vị tha khi người khác gây ra những lỗi lầm và cố gắng khắc phục các sai sót, đồng thời luôn tỏ ra khách quan. Đây là những phẩm chất chủ yếu của một nhà lãnh đạo giỏi. Trong khi tìm cách phát huy hết tiềm năng của bản thân, bạn cần giúp đỡ những người khác biết phát huy năng lực của họ.

TẠO DỰNG CÁC KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

Tất cả các nhà lãnh đạo đều cần những cá tính mạnh để khẳng định uy thế và chức năng của mình. Họ cũng cần thể hiện năng lực

của bản thân để tạo điều kiện thuận lợi và truyền cảm hứng cho nhân viên. Để lãnh đạo nhân viên tốt, bạn phải:

• Đảm bảo mọi người làm việc đều hướng tới các mục tiêu chung đã được thỏa thuận trước đó.

• Phê bình một cách xây dựng, khen thưởng những thành tích và chỉ ra những sai sót.

• Khuyến khích đưa ra những ý tưởng mới.

• Kiên trì để đạt được những tiêu chuẩn cao nhất.

• Phát triển những kỹ năng của bản thân cùng với kỹ năng làm việc theo nhóm, nên tiếp thu những kỹ năng này qua các khóa đào tạo.

GIỮ SỨC KHỎE

24. Kiểm tra sức khỏe và luyện tập thể dục để nâng cao thể lực của bản thân.

Sức khỏe có ảnh hưởng rất lớn đến hiệu quả công việc của bạn. Khi tinh thần và thể chất mệt mỏi thì bạn không thể làm việc hết khả năng của mình được. Phong cách sống và việc rèn luyện sức khỏe hàng ngày sẽ ảnh hưởng tới tiềm năng cũng như những thành tích của bạn.

DUY TRÌ SỨC KHỎE

Hầu hết mọi người chỉ cần điều chỉnh lại phong cách sống của mình, dù chỉ một chút cũng có thể cải thiện và duy trì được sức khỏe tốt. Đây là điều hết sức cần thiết để làm việc hiệu quả. Nghỉ ngơi đầy đủ, ăn uống điều độ và tập thể dục thường xuyên sẽ mang lại sức khỏe cho bạn. Một lối sống cân bằng, chú ý giữ gìn sức khỏe của bản thân sẽ đem lại cho bạn sự dẻo dai và nhiều năng lượng để hoàn thành tốt công việc.

∇ NÂNG CAO THỂ LỰC

Đạp xe là một môn thể thao tô´t cho thể lực của bạn. Trong quá trình rèn luyện, bạn nên tự đặt cho mình những mục tiêu cụ thể để phâ´n đâ´u. Cụ thể ở trường hợp này là thường tăng tô´c độ đạp xe trên một khoảng cách xác định. Bạn sẽ sớm nhận thâ´y được lợi ích từ việc này.



LUYỆN TẬP THÂN THỂ

25. Hãy chọn một chê´ độ luyện tập phù hợp, điê`u này sẽ sớm mang lại lợi ích cho bạn.

Dù chọn bâ´t kỳ chương trình luyện tập nào, bạn cũng nên hướng đê´n chuẩn mực thể châ´t, mà chuẩn mực thể châ´t của môn thể dục nhịp điệu (aerobic) là tô´t nhâ´t, thể hiện qua hiệu quả hoạt động của tim và phổi (tim và phổi hoạt động nhiê`u hơn, do đó làm tăng lượng ô-xy lưu thông trong cơ thể). Một sô´ môn thể thao, chẳng hạn như chèo thuyê`n, đòi hỏi một chuẩn mực thể châ´t cao hơn, song một sô´ môn khác như đạp xe và chạy bộ có tác dụng nâng dâ`n thể châ´t của bạn, thông qua việc tăng dâ`n tô´c độ di chuyển trên một khoảng cách nhâ´t định. Chọn một môn thể thao ưa thích và tự đặt cho mình những mục tiêu phâ´n đâ´u, bạn sẽ dâ`n nâng cao và cải thiện tô´t hơn thể châ´t lẫn tinh thâ`n của mình.

CHÊ´ ĐỘ TẬP LUYỆN

MÔN THỂ THAO	CHU KỲ LUYỆN TẬP	GIÁ TRỊ VÊ` THỂ CHÂ´T
ĐẠP XE	30-45 phút, ba lâ`n một tuâ`n	Râ´t tô´t
CHÈO THUYÊ`N	3 giờ, một lâ`n một tuâ`n	Râ´t tô´t
CHẠY BỘ	30-45 phút, ba lâ`n một tuâ`n	Râ´t tô´t
BƠI LỘI	45 phút, ba lâ`n một tuâ`n	Râ´t tô´t
ĐÁ BÓNG	1-2 giờ, hai lâ`n một tuâ`n	Tô´t
ĐI BỘ	45 phút, ba lâ`n một tuâ`n	Tô´t

MÔN THỂ THAO	CHU KỲ LUYỆN TẬP	GIÁ TRỊ VỀ THỂ CHẤT
QUẦN VỢT	1-2 giờ, hai lần một tuần	Trung bình
BÓNG CHUYỀN	1-2 giờ, hai lần một tuần	Trung bình
GOLF	36 lỗ, một lần một tuần	Ít

LUÔN NHANH NHẸN

26. Nên kết hợp ưu điểm của thể dục tự do với các phương pháp rèn luyện cơ bắp.

27. Đừng cố chịu đau, nên tìm ra nguyên nhân và biện pháp khắc phục.

Thân hình cân đối không chỉ là tiêu chuẩn của sức khỏe, mà sự cân bằng, linh hoạt và sức mạnh cũng là những yếu tố không kém phần quan trọng, song mọi người thường hay bỏ qua. Rèn luyện trong phòng tập có đầy đủ các thiết bị sẽ giúp bạn nâng cao các tố chất này. Ngoài ra, bạn nên luyện tập nâng cao sức khỏe bản thân bằng các bài tập đơn giản như đi bộ tốc độ, thực hiện các động tác cúi người, vươn người, đứng lên, ngồi xuống... Tốt nhất bạn nên dành ra mười phút mỗi ngày để thực hành các bài tập vươn người trong yoga và thái cực quyền. Sau khi tập, nếu bạn cảm thấy đau nhức thì rất có thể triệu chứng này có liên quan tới công việc của bạn. Bạn nên dùng phương pháp xoa bóp và vật lý trị liệu sẽ rất hiệu nghiệm trong những trường hợp trên.

ĂN UỐNG ĐỂ ĐẢM BẢO SỨC KHỎE

Thức ăn cung cấp nguồn dinh dưỡng cần thiết cho cơ thể, đáp ứng đủ năng lượng cho các hoạt động thể chất và tinh thần. Tuy nhiên, hiện nay chúng ta thường bị cuốn theo công việc và không chú ý đến phương pháp ăn uống khoa học. Ăn bánh mì kẹp thịt khi đang làm việc, uống bia rượu trong bữa trưa hay tham gia những buổi tiệc tùng xa xỉ... đều rất bất lợi cho quá trình tiêu hóa thức ăn và là nguyên nhân khiến vòng 2 của chúng ta ngày càng tăng. Hãy đặt cho mình một tiêu chuẩn về hình dáng và cân nặng, đồng thời bạn nên duy trì nó bằng cách kiểm soát lượng calorie nạp vào. Bạn có thể bổ

sung các loại thuốc vitamin phụ trợ để bù đắp cho những chất dinh dưỡng bị thiếu hụt.

Δ ĂN UỐNG KHOA HỌC



Bột ngũ cốc hoặc một lát bánh mì cộng thêm trái cây tươi hay nước hoa quả ép sẽ cung cấp đầy đủ năng lượng cần thiết để bạn bắt đầu một ngày làm việc hiệu quả.

TÌM KIẾM SỰ GIÚP ĐỠ

28. Duy trì năng lượng ở mức đầy đủ bằng cách ăn những bữa ă nhỏ nhưng đều đặn.

29. Đừng bỏ qua bất kỳ triệu chứng stress nào – khi nó xuất hiện, bạn cần điều trị kịp thời.

Stress và căng thẳng tích tụ trong công việc khiến bạn suy sụp ở nhiều mức độ khác nhau, từ suy nhược nhỏ đến suy sụp hoàn toàn. Hầu như mọi triệu chứng tâm lý đều có chung giải pháp: nếu cảm thấy tinh thần bất ổn, bạn hãy tìm sự giúp đỡ và lời khuyên bảo của người khác. Đôi khi bạn chỉ cần trò chuyện với bạn bè hoặc bác sĩ tâm lý là đủ. Tập "thiền" cũng có thể đem lại hiệu quả tốt, bạn tuyệt đối không nên âm thầm chịu đựng bởi điều này sẽ làm giảm khả năng làm việc, thậm chí hủy hoại năng lực của bạn.

TRÁNH SUY NHƯỢC

Trắc nghiệm các câu dưới đây, nếu thấy có nhiều câu trùng khớp với ý của bạn, nhiều khả năng bạn đang ở trạng thái tinh thần tốt. Ngược lại, nếu số lượng trùng khớp quá ít, có thể bạn đang bị suy nhược ở mức độ trung bình và có thể sẽ trở nên nghiêm trọng về sau:

• Tôi không cảm thấy có gì bất hạnh cả.

• Tôi lạc quan về tương lai.

- Tôi không cảm thấy thất bại.
- Tôi thấy rất hài lòng với cuộc sống.
- Tôi không có cảm giác rằng mình có lỗi.
- Tôi không có ý định hủy hoại mình.
- Tôi không thất vọng về bản thân mình.
- Tôi quan tâm đến người khác.
- Tôi ra quyết định vẫn chính xác như trước đây.
- Tôi vẫn khỏe mạnh như trước đây.
- Tôi vẫn có thể làm việc tốt như trước đây.
- Tôi không cảm thấy mệt mỏi như trước đây.
- Tôi vẫn cảm thấy ngon miệng như trước.
- Tôi không quá buông lỏng bản thân.

DÀNH THỜI GIAN ĐỂ NGHỈ NGƠI

Một số người làm việc cặm cụi suốt ngày, bởi họ tin rằng điều này sẽ mang lại lợi thế cho mình so với những người dành ít thời gian làm việc hơn. Tuy nhiên, thành công lại phụ thuộc vào sự sáng tạo ý tưởng và việc thực thi chúng. Ngoài ra, làm việc quá nhiều có thể gây ảnh hưởng xấu đến khả năng tư duy và hiệu quả làm việc. Vì vậy, bạn cố gắng tránh không mang việc về nhà để làm (hay ở lại cơ quan làm việc thêm giờ) vào ngày nghỉ cuối tuần. Một cuộc sống cân bằng và dành thời gian để nghỉ ngơi chính là bí quyết quan trọng giúp bạn thực hiện công việc một cách hiệu quả.

∆ ĐI CHƠI XA

Đi nghỉ với gia đình hay bạn bè cho phép bạn loại bỏ những sức ép, những căng thẳng trong cuộc sống hàng ngày. Nhiều đợt nghỉ ngơi ngắn có thể đem lại hiệu quả hơn một đợt nghỉ dài. Hãy tận dụng mọi

cơ hội, từ việc kéo dài kỳ nghỉ cho đến dành ra một vài ngày nghỉ ngơi sau một chuyến công tác xa.



NGỦ NGON

Nếu bạn muốn làm việc hiệu quả, một giấc ngủ ngon vào đêm hôm trước là nhân tố không thể thiếu được. Nhu cầu cho thời gian ngủ cần thiết ở mỗi người có sự khác nhau, song đều có mức tối thiểu. Mỗi người cũng có thể tự giảm dần thời gian ngủ của mình. Trong một thời gian dài, nếu cố ý giảm dần giấc ngủ, bạn có thể rút ngắn tới mức tối thiểu là khoảng bốn tiếng, và dành nhiều thời gian hơn cho những hoạt động khác. Tuy nhiên, nếu bạn cố ý rút ngắn giấc ngủ mà không trải qua quá trình luyện tập lâu dài, hậu quả sẽ tích tụ và phản tác dụng đối với sức khỏe của bạn, nhất là khi bạn không hề chợp mắt suốt cả ngày làm việc hôm đó.

<u>NHỮNG ĐIỀU CẦN GHI NHỚ</u>

• Sắp xếp thời gian làm việc linh hoạt có thể giúp bạn tránh đi vào những giờ cao điểm đông đúc.

• Đi làm bằng xe đạp hoặc đi bộ một vài lần trong tuần sẽ tăng cường sức khỏe.

• Ăn những bữa ăn nhỏ nhưng đều đặn tốt hơn ăn một bữa tối rất no.

• Trước khi đi ngủ, nên thư giãn bằng cách đọc sách, xem tivi hay nghe nhạc. Chất lượng giấc ngủ sẽ được nâng lên rất nhiều.

• Nên để mọi người ở cơ quan biết được bạn là người chu đáo với gia đình. Điều này sẽ khiến họ thông cảm hơn mỗi khi bạn xin nghỉ, dù chỉ là để đi xem một trận đấu có con bạn tham gia.

THEO ĐUỔI SỰ HOÀN HẢO

Khi đã theo đuổi sự hoàn hảo, bạn hãy bảo đảm rằng không có kết quả nào thay thế được ngoại trừ chính nó. Hãy tìm cách phát huy tối đa năng lực của bản thân, và không bao giờ hài lòng nếu chưa đạt tới sự hoàn hảo. Nghiêm khắc nhìn lại chính mình, chỉ ra những sai lầm của bản thân và tìm kiếm sự hoàn hảo.

TÌM KIẾM SỰ HOÀN HẢO

31. Luôn tìm kiếm sự hoàn hảo và không dừng bước nếu chưa đạt được điều đó.

32. Hãy tự nhắc mình luôn hướng đến một cách tốt hơn để phá
huy năng lực của bản thân.

Theo đuổi những chuẩn mực cao nhất trong khả năng cho phép sẽ tự hướng bạn đạt đến sự hoàn hảo. Để đạt đến mức hoàn hảo trong công việc, bạn phải là người giỏi nhất. Đây chính là mục tiêu đúng đắn và phù hợp trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Tuy nhiên, để đạt được mục tiêu này là cả một quá trình gian khổ, cho dù bạn chỉ nhắm tới một sự hoàn thiện nhất thời. Trên thực tế, khi đặt mục tiêu đạt đến mức hoàn hảo nghĩa là bạn đã nâng hiệu quả và chất lượng công việc vượt lên trên các chuẩn mực hiện tại của bản thân. Hãy nhớ rằng không chấp nhận sự không hoàn thiện là động lực rất lớn để đạt tới thành công.

TRỞ THÀNH NGƯỜI GIỎI NHẤT

<u>CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN</u>

? Bạn có tự đánh giá hiệu quả hoạt động hàng ngày của mình không?

? Phương pháp làm việc mà bạn đang áp dụng có nâng cao chất lượng công việc không?

? Bạn có tiếp nhận sự phê bình của người khác và tận dụng tốt nó hay không?

? Bản thân bạn có đáp ứng những tiêu chí mà bạn mong đợi ở người khác không?

? Bạn có thường nhắc mình về những việc đã làm tốt trong quá khứ không?

Giống như các vận động viên điền kinh, các nhà quản lý và tổ chức nên có đối thủ, hay ít nhất có người cạnh tranh. Điều này sẽ trở thành động lực, kích thích họ vươn lên trở thành người giỏi nhất. Tiến trình này (gọi tên là "đối chuẩn") dùng để đối chiếu hiệu năng hoạt động với các chỉ tiêu đã định trước mà công ty đang cố gắng vượt qua. Nhược điểm của cách tiếp cận này có thể là các điểm chuẩn quá thấp. Bạn luôn mong muốn trở thành người giỏi nhất ở lĩnh vực đang công tác, cách tốt nhất là nên quan sát cách làm việc và hiệu quả đạt được của những người xung quanh. Làm như vậy, bạn không chỉ thấy được mặt mạnh của họ trong công việc, mà còn tìm ra cách tốt nhất để cải thiện chất lượng công việc của bạn. Phấn đấu trở thành người giỏi nhất có nghĩa là bạn tự đặt ra các chuẩn mực mới, và trong nhiều trường hợp điều này đồng nghĩa với việc chuyển sang các cách thức mới. Làm được điều này có thể không dễ dàng nhưng nếu thực hiện được nó sẽ đem lại kết quả xứng đáng.

TỰ PHÊ BÌNH

33. Luôn hướng tới sự hoàn hảo ngay cả khi việc đó vượt ra ngoài khả năng của bạn.

34. Hào hứng đón nhận nhiệm vụ mới, và xem đó là các bài kiểm tra cần phải vượt qua.

35. Sau khi hoàn thành một công việc, bạn hãy cho điểm hiệu quả hoạt động của mình một cách nghiêm túc theo thang điểm 100.

Giữa tự phê bình và tự hạ thấp mình có sự khác nhau rất cơ bản. Để tự phê bình, bạn cần có khả năng tự đánh giá chính xác về những

điểm mạnh của mình và cách vận dụng chúng vào công việc. Nhưng để có được khả năng này, trước hết bạn cần thường xuyên nhìn nhận lại các hoạt động và kết quả đạt được của mình từ những góc độ nghiêm khắc nhất. Trở thành người phê phán nghiêm túc nhất của chính bản thân mình sẽ giúp bạn tránh được thói tự mãn và bổ trợ cho quá trình hướng tới sự hoàn hảo. Và trong cách cư xử với người khác, điều quan trọng là sự phê bình của bạn phải mang tính xây dựng chứ không phải là những lời chỉ trích tiêu cực; và qua đó tiến hành những hành động tích cực để cải thiện những mặt còn yếu kém của bản thân cũng như của người khác. Tuy nhiên, hãy thận trọng khi bạn thấy mình không có gì đáng phê bình. Điều này thường là dấu hiệu báo trước các rắc rối đang chờ bạn đó.

NÂNG CAO TIÊU CHUẨN

Dù bạn rất thành thạo trong công việc, nhưng vẫn có cách để có thể làm tốt hơn nữa. Tương tự, dù tiêu chuẩn bạn đặt ra cho bản thân hay cho người khác cao đến đâu, chúng vẫn còn có thể cao hơn. Áp dụng nguyên tắc "Cải tiến liên tục để đạt chất lượng hoàn hảo" cho những hành động của bạn. Khi bắt đầu một công việc mới, đôi khi bạn cảm thấy nản chí trước những yêu cầu có vẻ quá cao và nghi ngờ khả năng của bản thân không thể hoàn thành tốt công việc. Nhưng theo kinh nghiệm của những người thành công trong sự nghiệp, nếu bạn có ý chí vượt qua sau vài tuần ở vị trí mới thì bạn sẽ làm tốt công việc mà không gặp khó khăn gì. Mọi người thường có xu hướng đánh giá thấp khả năng của mình, hệ quả là không phát huy hết năng lực vào công việc. Vì thế, tốt hơn hết là nên đánh giá cao khả năng của bạn rồi cố gắng bằng tất cả sức lực của bản thân, còn hơn là bỏ lỡ và không bao giờ biết được năng lực thực sự của mình đến đâu.

∇ CẢI THIỆN TIÊU CHUẨN

Hãy luôn tìm cách nâng cao hiệu quả hoạt động của bạn bằng cách liên tục đặt ra cho bản thân những mục tiêu mới cao hơn, và tận dụng mọi cơ hội để nắm bắt, rèn luyện các kỹ năng mới.

CHẤP NHẬN THÁCH THỨC

Có thể bạn cảm thấy hài lòng khi được làm đúng công việc ở một cương vị trong nhiều năm liền. Song điều này hầu như không giúp

bạn thể hiện được hết khả năng tiềm tàng của mình. Đừng bao giờ cho phép mình ngơi nghỉ. Sau khi hoàn thành một nhiệm vụ, hãy tìm đến những lĩnh vực và những thử thách mới. Hãy xem việc đảm nhận những thách thức mới là niềm vinh dự. Thời gian làm việc và cống hiến của con người không phải vô tận, do đó bạn hãy làm cho nó có ý nghĩa bằng cách luôn tiến về phía trước và vươn lên mỗi khi có cơ hội. Tuy nhiên, bạn cần phân biệt rõ với tính bất mãn hoặc bệnh "ngứa chân", tinh thần luôn muốn đón nhận thách thức, đơn giản chỉ là mong muốn kiểm tra năng lực của mình trong

ĐÓN NHẬN SỰ CẠNH TRANH

Hãy luôn vui vẻ đón nhận sự cạnh tranh bởi đi kèm với nó là những tác động tích cực. Thiếu cạnh tranh sẽ dẫn đến trì trệ. Ngược lại, sự khát khao vượt lên trên các đối thủ một cách công bằng và trung thực là động lực rất hữu hiệu tác động tới ý chí và năng lượng của mỗi cá nhân cũng như của cả công ty. Hãy dùng mọi phương cách và công cụ có sẵn để khơi dậy và duy trì niềm khát khao trong con người của bạn. Hãy chọn một đối thủ xứng đáng nhất và tìm cách vượt qua họ; lấy thành tích của họ để làm mục tiêu phấn đấu; song cũng cần kiểm soát quá trình này một cách cẩn trọng và có định hướng.

Nâng cao kỹ năng bản thân bằng cách tận dụng triệt để lợi thế của các khóa học chỉ có một thầy - một trò.



hoàn cảnh mới. Đây là một điề`u đáng để chúng ta học hỏi.

TRUYÊ`N CẢM HỨNG VƯƠN TỚI SỰ HOÀN HẢO

36. Đừng tỏ ra cứng nhă´c, song nên là một người luôn có yêu câ` cao đô´i với công việc, đô`ng thời sẵn lòng giúp đỡ người khác hoàn thành tô´t công việc.



Trong khi bản thân luôn phâ´n đâ´u, vươn tới sự hoàn thiện, bạn có thể yêu câ`u người khác nỗ lực như mình. Nhiê`u khi một phâ`n động lực thúc đẩy bạn vươn tới sự hoàn thiện là nhă`m khai thác tô´i đa tiê`m năng của những người xung quanh. Hãy phâ´n đâ´u trở thành người gương mẫu, nỗ lực không ngừng hướng tới sự hoàn thiện và được mọi người ngưỡng mộ. Điê`u này sẽ giúp bạn dễ dàng khuyê´n khích họ cô´ gă´ng tận tụy với công việc, được giao nhiê`u nhiệm vụ quan trọng và phát huy hê´t năng lực trí tuệ của bản thân họ. Hãy khuyê´n khích mọi người cùng vươn tới sự hoàn hảo bă`ng những lời động viên và những phâ`n thưởng xứng đáng cho người đạt được thành tích nổi bật.

Δ GIÚP NGƯỜI KHÁC TIÊ´N BỘ

Hướng dẫn nhân viên những điê`u câ`n thiê´t giúp họ phát huy tô´i đa khả năng, và có thể đạt được những tiêu chuẩn cao do chính bạn đặt ra. Đừng quên động viên và tặng thưởng xứng đáng khi nhân viên hoàn thành xuâ´t să´c công việc.

THEO ĐUỔI SỰ HOÀN HẢO BĂ`NG NHỮNG PHẨM CHÂ´T CHỦ YÊ´U

PHẨM CHÂ´T	PHƯƠNG CÁCH ĐẠT TỚI SỰ HOÀN HẢO

PHẨM CHẤT	PHƯƠNG CÁCH ĐẠT TỚI SỰ HOÀN HẢO
THAM VỌNG Sẵn sàng thực hiện các sáng kiến để đạt tới những mục tiêu cao hơn.	• Nhắm tới những điều tưởng chừng như không thể - nhưng chúng ta thường đạt được chúng nếu có quyết tâm thực hiện. • Chia tham vọng của bạn thành lộ trình có các mốc thời gian cụ thể. • Xem phần thưởng vật chất là kết quả xứng đáng khi đạt được những tham vọng lớn, nhưng không xem đó là mục tiêu cuối cùng.
TẦM NHÌN Xem thành công dài hạn trong tương lai là chỉ dẫn cho mọi tình huống.	• Đừng bao giờ để những khó khăn của hiện tại làm bạn quên rằng phía trước còn có một tương lai và cần lên kế hoạch cho tương lai đó. • Chia sẻ tầm nhìn của bạn với người khác và tìm kiếm sự hỗ trợ của họ. • Thường xuyên xem xét lại tầm nhìn của bạn và điều chỉnh nếu cần thiết.
TỰ TIN Luôn vững tin rằng mình có thể đạt được những gì mình muốn.	• Nếu cảm thấy chưa đủ sức đảm nhận một công việc nào đó, hãy tiến hành ngay những bước cần thiết để nâng cao kỹ năng và năng lực của mình, chẳng hạn như tham gia các khóa đào tạo. • Đừng ngần ngại đề nghị mọi người cho lời khuyên. • Đừng để những lời chỉ trích làm tổn thương lòng tự trọng của bạn.
KHẢ NĂNG ĐƯƠNG ĐẦU VỚI RỦI RO Luôn sẵn sàng đón nhận những cơ hội mới thay vì chọn giải pháp an toàn.	• Cân nhắc lợi hại trước khi ra quyết định. • Không để mặc công việc cho sự may rủi, hãy cố gắng đưa ra những nhận định tốt nhất về những khả năng có thể xảy ra, và phấn đấu đạt được kết quả cao nhất với rủi ro thấp nhất. • Hãy kiểm tra kỹ lưỡng những linh cảm, song cũng đừng e ngại khi làm theo những linh cảm đó.
ĐỘNG LỰC VÀ SỨC MẠNH Là khả năng tập trung toàn bộ sức mạnh thể chất và tinh thần.	• Kiên trì và bền bỉ theo đuổi những mục tiêu của bạn. • Dành hết ý chí và sức mạnh để lên kế hoạch, hành động cũng như thực hiện những bước đi để duy trì đà phát triển đó. • Phản ứng kiên quyết trước thất bại và củng cố thành công.
TINH THẦN CẠNH TRANH Không ngừng tìm kiếm sự hoàn hảo trong quá trình trở thành người giỏi nhất.	• Xác định rõ đối thủ chính và lấy đó làm mục tiêu phấn đấu. • Đừng bao giờ chấp nhận vị trí thứ hai - quyết tâm giành vị trí thứ nhất. • Kết hợp những cải tiến nhỏ liên tục để nâng cao hiệu quả hoạt động và có được những bước nhảy vọt định kỳ trong suốt quá trình diễn ra những chuyển biến lớn.
TỰ PHÊ BÌNH Đối mặt với những sai lầm, thất bại và rút ra bài học.	• Đừng đổ lỗi cho người khác. • Tạo cho mình thói quen điềm tĩnh khi xem xét vấn đề và sửa chữa những sai sót nếu có. • Nếu mọi việc tiến triển tốt, bạn đừng ngại tận hưởng sự thành công của bản thân.

PHẨM CHẤT	PHƯƠNG CÁCH ĐẠT TỚI SỰ HOÀN HẢO
NĂNG LỰC LÃNH ĐẠO Là khả năng tập hợp những người khác cùng hành động vì mục tiêu của nhóm.	• Hãy nhớ rằng việc đoàn kết các nhà quản lý hướng tới mục tiêu chung là nhiệm vụ hàng đầu của một người lãnh đạo giỏi và là con đường đưa tới thành công của bản thân. • Dẫn dắt mọi người hướng về phía trước, chứ không làm thay công việc của người khác. • Chứng tỏ sự kiên định của bạn bằng cách tham khảo ý kiến và làm theo lời khuyên nếu thấy đúng.

CẢI THIỆN CÁC KỸ NĂNG CỦA BẠN

Dù bạn đã đạt đến bất kỳ giai đoạn nào trong sự nghiệp của mình, thì việc không ngừng học hỏi vẫn luôn có ý nghĩa sống còn đối với công việc của bạn. Bằng cách mở rộng và áp dụng kiến thức học hỏi được, bạn có thể nhanh chóng nâng cao hiệu quả hoạt động của mình.

TĂNG CƯỜNG HỌC TẬP

37. Nếu bạn cảm thấy mình cần được đào tạo thêm, hãy đề nghị được tạo điều kiện để thực hiện điều này.

Việc học tập không bao giờ là quá muộn đối với mọi người có ý chí tiến thủ. Khi sự nghiệp thăng tiến, công việc trở nên phức tạp và quan trọng hơn, thì nhu cầu học tập trau dồi kiến thức và kỹ năng của bạn ngày càng lớn. Bạn có thể rất khó thu xếp thời gian để học, nhưng kết quả thu được là hoàn toàn xứng đáng.

TỰ ĐÀO THẢI

38. Nên học thêm các kỹ năng mới dù có thể hiện thời nó không liên quan đến công việc của bạn.

39. Đừng bao giờ cho rằng việc học tập bây giờ là không còn cần thiết nữa.

Nhiều người sau khi được đề cử vào một cương vị mới cao hơn, thường cho rằng mình có thể tự học hỏi từ công việc đó mà không cần phải mất thời gian tham gia khóa đào tạo nào nữa. Thực tế không phải như vậy, ngay cả khi muốn làm tốt một công việc nhỏ, đơn giản, bạn cũng cần tham gia khóa đào tạo để nắm rõ những kiến thức cơ bản nhất của công việc đó. Nên áp dụng tiêu chí này khi bạn đảm nhiệm một vị trí công tác mới hoặc thuyên chuyển sang công ty khác. Năng lực bẩm sinh của bạn cần được củng cố thông qua việc học hỏi nắm bắt cách thức thực hiện công việc. Nhiều công ty thường bỏ qua quá trình

này. Nê´u gặp trường hợp này, bạn nên tham gia các khóa đào tạo bên ngoài để nâng cao khả năng của mình.

HỌC NGOẠI NGỮ


Người quản lý sử dụng cassette để học một ngoại ngữ mới

Thành thạo nhiê`u ngôn ngữ sẽ giúp bạn có nhiê`u lợi thê´ trong các cuộc đàm phán cũng như duy trì các mô´i quan hệ kinh doanh. Đô`ng thời, nó cũng là những bài tập bổ ích cho trí nhớ của bạn. Cassette và video là các công cụ học tập hiệu quả - nhưng cách học tập tô´t nhâ´t vẫn là qua giao tiê´p. Bạn có thể đăng ký tham gia các lớp học hoặc sử dụng các phương tiện truyê`n thông để tự học. Sau đó, tận dụng mọi cơ hội để sử dụng kỹ năng mới của bạn. Thực hiện điê`u này bạn có thể gây â´n tượng tô´t với mọi người, nhâ´t là với các đô´i tác kinh doanh nước ngoài.

ÁP DỤNG CHO BẢN THÂN Δ

Dành ra những khoảng thời gian đê`u đặn và tìm một nơi yên tĩnh để có thể tập trung vào việc học mà không bị làm phiê`n.

SỬ DỤNG THÀNH THẠO MÁY TÍNH



Dù khả năng sử dụng máy tính của bạn ở mức trung bình hay giỏi, bạn cũng đừng quên ră`ng máy tính là công cụ không thể thiê´u giúp mở rộng trí tuệ và khả năng của bạn. Tô´i thiểu nhâ´t bạn phải nă´m vững cách sử dụng các chương trình cơ bản như xử lý văn bản, thư điện tử và bảng tính. Những công cụ trợ giúp như viê´t nhật ký công việc và lưu trữ cơ sở dữ liệu cá nhân cũng hê´t sức quan trọng, trong khi công sức và chi phí bỏ ra hâ`u như không đáng kể. Máy tính ngoài những ích lợi đem lại cho mỗi cá nhân, thì đô´i với nhiê`u tổ chức, công ty, ban ngành khác, nó còn giúp mọi người truy cập nhanh chóng hô` sơ

của công ty, nhân sự, thư tín, dữ liệu vê` khách hàng, nhà cung câ´p, sự phô´i hợp giữa các bộ phận và mạng Internet.

Δ HƯỞNG LỢI

Để sử dụng thành thạo các chương trình máy tính có thể mâ´t nhiê`u thời gian và công sức, nhưng việc đâ`u tư này sẽ được đê`n đáp xứng đáng. Điê`u quan trọng là bạn phải thực hiện sự đâ`u tư đó.

SỬ DỤNG KIÊ´N THỨC

> 40. Cô´ gă´ng tham gia những khóa học hữu ích và sau đó tận dụng mọi cơ hội để thực hành những kiê´n thức thu được.

Phải chă´c chă´n ră`ng mọi khóa học mà bạn dự định tham gia đê`u liên quan đê´n công việc hiện nay hay trong tương lai của bạn. Sau đó, bạn hãy cô´ gă´ng nỗ lực ứng dụng những kiê´n thức đã học vào công việc khi có thể. Đừng để những lời chê´ giễu của các đô`ng nghiệp kém hiểu biê´t làm bạn nhụt chí. Bạn chỉ có thể khám phá ra giá trị đích thực của những bài học đó sau khi đã áp dụng nó vào thực tê´ công việc hàng ngày của mình. Hãy san sẻ những kiê´n thức mới với các đô`ng nghiệp và làm cho họ trở thành đô`ng minh của bạn.

TƯ DUY HIỆU QUẢ

Tư duy là phương pháp rèn luyện trí óc quan trọng nhâ´t, song lại ít được dạy nhâ´t ở các trường học hay các doanh nghiệp. Bạn có thể nâng cao khả năng tư duy của mình thông qua việc vận dụng sự lô-gíc cũng như các kỹ năng đã được chứng minh là có tác dụng, để đạt những hiểu biê´t, ý tưởng và khả năng thực hành tô´t hơn.



SỬ DỤNG TƯ DUY LÔ-GÍC

Lô-gíc có nghĩa là cách lập luận đúng đă´n. Vận dụng khả năng lô-gíc sẽ giúp bạn đạt tới giai đoạn lý tưởng, tại

đó sức mạnh của dữ kiện loại bỏ mọi phương án thay thế để giữ lại phương án đúng nhất. Tuy nhiên, điều này trong nhiều trường hợp là không thể bởi còn rất nhiều dữ kiện chưa biết. Song một nhà quản lý hành động theo lý trí sẽ bắt đầu suy nghĩ bằng các căn cứ dữ kiện thông tin chắc chắn để đi đến kết luận vững chắc. Trong những điều kiện không chắc chắn, giá trị của tư duy lô-gíc không hề giảm đi. Bạn có thể liệt kê những sự kiện có thể xảy ra và dựa vào lập luận lô-gíc để suy đoán về hệ quả của chúng. Sau đó, bạn lên kế hoạch để ứng phó với mỗi khả năng, cũng như tính toán về những khả năng có thể thành hiện thực. Cũng theo suy nghĩ lô-gíc, kể cả những kế hoạch chu đáo nhất cũng có thể sai sót, do đó bạn cần tính tới cả những điều bất ngờ.

Δ LÊN KẾ HOẠCH MỘT CÁCH LÔ-GÍC

Viết ra những gì có khả năng xảy ra và sự ảnh hưởng của nó; sau đó lên kế hoạch ứng phó với mỗi khả năng đó.

SUY NGHĨ ĐỘC LẬP

41. Thu thập tất cả các thông tin mà bạn cần trước khi đưa ra kết luận.

42. Đừng nhầm lẫn giữa những ý tưởng rối rắm, viển vông, ph thực tế với sự sáng tạo.

43. Khuyến khích mọi người hoàn toàn kiểm soát được linh cảm cũng như tư duy lô-gíc của mình trong quá trình suy nghĩ.

Khi suy nghĩ độc lập, tức là bạn sử dụng các kỹ năng khác nhau để thách thức những ý tưởng đã được chấp nhận và có thể đưa ra các đề xuất, các giải pháp mới tiên tiến hơn. Một trong số kỹ năng như vậy được gọi là "kích thích", nghĩa là nêu ra những khái niệm viển vông để xem từ đó có nảy sinh được ý tưởng nào khả thi không. Một kỹ năng khác là tìm kiếm sự tương đồng ở các lĩnh vực khác. Nếu có người nói với bạn điều đó không thể hoặc sẽ không bao giờ làm được, thì hãy cân nhắc xem ý tưởng đó trên thực tế có giá trị gì hay không.

CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

? Bạn đã thu thập đầy đủ các dữ kiện cần thiết để có thể đưa ra giải pháp đúng hay chưa?

? Bạn đã cân nhắc đến tất cả các phương án thay thế trước khi quyết định chưa?

? Bạn đã thử vượt ra khỏi các lề lối thông thường để tìm ra phương pháp mới nhằm giải quyết vấn đề này chưa?

? Bạn đã thu thập ý kiến đóng góp của những người quan tâm đến vấn đề này chưa?

? Bạn đã sử dụng phương pháp tư duy tốt nhất trong khả năng của mình để đưa ra quyết định cuối cùng chưa?

? Bạn cảm thấy như thế nào về vấn đề này? Bạn có hoàn toàn bị thuyết phục về mặt lý trí cũng như tình cảm hay không?

? Bạn đã dự tính đến các tình huống bất ngờ trong trường hợp các ý tưởng hình như không đúng như mong muốn chưa?

LÀM THEO TRỰC GIÁC

Linh cảm hay trực giác có vẻ không ấn tượng bằng tư duy lô-gíc suy nghĩ độc lập hay phép lập luận. Nhưng những quá trình suy nghĩ trực giác cũng có tính trí tuệ không kém gì so với các quá trình tư duy khác. Thỉnh thoảng có những yếu tố mà trong ý thức, chúng ta muốn bỏ qua song linh cảm vẫn luôn gợi nhớ đến. Điều này giải thích tại sao trong nhiều trường hợp chúng ta thường lưỡng lự trước khi đưa ra một quyết định chỉ vì một mối ngờ vực không rõ ràng nào đó. Bạn đừng nên bỏ qua bất kỳ một linh tính nào, nhưng cũng cần suy xét những linh tính này như những kế hoạch lô-gíc. Đối chiếu các linh cảm của bản thân với các dữ kiện. Không phải lúc nào bạn cũng có đầy đủ cơ sở cho phép mình làm theo bản năng, song trong nhiều trường hợp, hành động theo bản năng lại là giải pháp tốt nhất, và bạn có thể lường trước hậu quả nếu đó là một quyết định sai lầm.

∆ GIẢI QUYẾT VẤN ĐỀ MỘT CÁCH LÔ-GÍC

Khi bạn sử dụng phương pháp suy luận để giải quyết vấn đề, kết quả thu được có thể không giống như những gì bạn mong muốn. Trong trường hợp như vậy, linh cảm của David là giảm giá để kích thích hoạt động bán hàng, nhưng ông chủ lại muốn điều tra kỹ hơn. Theo những phân tích lô-gíc của ông ta cho thấy công ty sẽ còn tồi tệ hơn nếu giảm giá. Linh cảm của David là không chính xác.

VÍ DỤ THỰC TẾ

David là nhân viên phụ trách bán hàng của một tập đoàn lớn và hiện đang gặp bế tắc trong việc tìm kiếm phương hướng bán sản phẩm. Anh đến gặp John, giám đốc điều hành và nêu đề xuất giảm giá 20% nhằm thu hút khách hàng. Theo David, lượng hàng bán ra sẽ tăng rất nhanh nếu giảm giá, còn không doanh thu của công ty trong tháng tới sẽ suy giảm đáng kể. John tính toán xem lượng hàng bán ra phải tăng bao nhiêu để bù đắp phần lợi nhuận bị mất do giảm giá. Câu trả lời là năm lần. Sau đó, John tiếp tục tính xem nếu tăng giá 20%, số lượng hàng bán ra sẽ ít hơn bao nhiêu phần trăm với điều kiện lợi nhuận không bị ảnh hưởng. Câu trả lời là 44%. John đưa bảng phân tích cho David rồi hỏi: "Anh thực sự tin rằng việc giảm giá 20% sẽ tăng hoạt động bán hàng lên 500% không?" David miễn cưỡng trả lời: "Không".

TĂNG CƯỜNG TRÍ NHỚ

Có trí nhớ tốt tức là bạn đang sở hữu một tài sản lớn, một thứ tài sản mà bạn dùng tiền để mua cũng không có được. Tuy nhiên, người kém trí nhớ hay có trí nhớ phi thường nhất cũng phải học tập một số kỹ năng mới có thể làm chủ bộ não, kho tàng lưu trữ dữ liệu của mình. Hãy theo đúng những cách thức sau đây, bạn sẽ khó quên những gì cần phải nhớ.

KIỂM TRA TRÍ NHỚ

44. Luôn kiểm tra trí nhớ của mình. Bởi vì, bộ nhớ thường gợi lại cho bạn những ký ức sống động, nhưng không chính xác.

45. Hãy rèn luyện ngay khi cảm thấy trí nhớ của mình có vấn đề.

Chúng ta thường phàn nàn rằng trí nhớ của mình không tốt, song ít người biết rằng khả năng gợi nhắc của bộ nhớ thường bị tác động bởi nhiều nhân tố không hề liên quan đến năng lực trí tuệ, như stress, mệt mỏi. Hãy thử một bài kiểm tra nhỏ sau đây để xem bạn có thể nhớ được danh sách mười đồ vật theo đúng trật tự sau khi đọc qua đúng một lượt không. Nếu không làm được, bạn đừng quá lo lắng. Chỉ cần rèn luyện một chút, bạn có thể làm được điều này và thậm chí đối với những việc phức tạp hơn.

MỘT MẸO NHỎ ĐỂ DỄ NHỚ

- Aspirin
- Rượu vang
- Tiền
- Cuốn sổ
- Cam
- Hoa
- Sách
- Xúc xích
- Bột xà phòng
- Thức ăn cho vật nuôi

Để có thể nhớ được một danh sách liệt kê các đồ vật, bạn hãy cố gắng sáng tạo nên một câu chuyện trong đó có tên tất cả các đồ vật mà bạn cần nhớ. Câu chuyện càng kỳ dị lạ lùng càng tốt; ví dụ: "Một người đàn ông cần thuốc **aspirin** để chữa cơn nhức đầu sau khi uống quá nhiều **rượu vang** và việc uống rượu này làm ông ta tốn rất nhiều tiền. Ông ta ghi vào **cuốn sổ** là không bao giờ làm như thế nữa, và bắt đầu ăn

cam để cai rượu. Một trong sô´ những hạt cam nở **hoa** và mọc lên thành cây, bột giâ´y của cây này được dùng để làm **sách**. Cuô´n sách đó có công thức để chê´ biê´n xúc xích đông lạnh và **bột xà phòng** thành **thức ăn cho vật nuôi**...". Dựa vào câu chuyện này, bạn có thể gợi nhớ trật tự các đô` vật để kiểm tra tình trạng trí nhớ của mình.

SỬ DỤNG SỰ LIÊN TƯỞNG

46. Xây dựng một hệ thô´ng tư liệu tô´t để giữ lại những gì đã đọc và muô´n lưu lại.

Việc lưu giữ lại những thông tin mà mình muô´n hoặc mình câ`n thực sự râ´t có giá trị. Để làm được điê`u này, bạn không câ`n phải phụ thuộc hoàn toàn vào khả năng bẩm sinh của bộ não, mà có râ´t nhiê`u cách để tăng cường trí nhớ. Trong đó, sự liên tưởng chính là chìa khóa để ghi nhớ một cách hiệu quả và nê´u vận dụng có tính toán, bạn có khả năng ghi nhớ những công việc mà trước đó tưởng chừng vượt quá khả năng của mình, chẳng hạn như: diễn thuyê´t liên tục trong 30 phút mà không câ`n nhìn vào bài viê´t. Liên tưởng là kê´t nô´i những điê`u mà bạn đang cô´ ghi nhớ với những sự vật/hiện tượng khác, chẳng hạn như sử dụng vâ`n điệu. Thuật ghi nhớ cũng là một dạng của liên tưởng, ví dụ như để ghi nhớ sự kiện ngày giỗ Tổ Hùng Vương, nhân dân ta đặt ra câu: "Dù ai đi ngược vê` xuôi. Nhớ ngày giỗ Tổ mùng mười tháng ba".

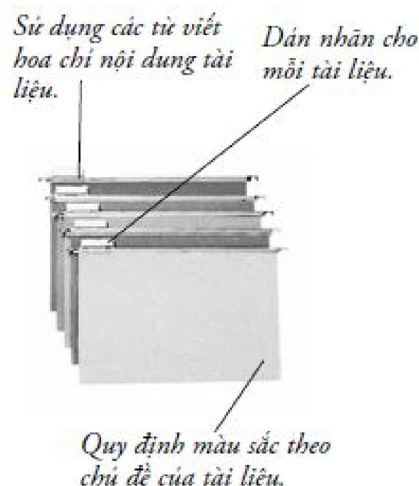
∇ LƯU GIỮ THÔNG TIN

Tạo ra một hệ thô´ng lưu trữ phù hợp với nhu câ`u của bạn, và dễ dàng giúp bạn tìm lại tài liệu khi câ`n thiê´t.

HỖ TRỢ BỘ NHỚ

Hiện nay có râ´t nhiê`u máy móc để hỗ trợ cho việc lưu trữ thông tin và giảm gánh nặng lên trí óc của bạn, khi câ`n nhớ lại những thông tin câ`n thiê´t. Ví dụ máy vi tính, hô` sơ lưu trữ, đĩa mê`m hoặc máy tính xách tay có thể đảm đương công việc trên một cách hoàn hảo. Bạn cũng nên lưu giữ các địa chỉ tham khảo, có thể trên Internet hoặc cũng có thể ở ngay trên giá sách của bạn. Máy tính khiê´n tâ´t cả các công việc này trở nên dễ dàng hơn nhiê`u. Tuy nhiên, thực hiện các bước lưu trữ dữ

liệu vào “bộ nhớ” này hoàn toàn phụ thuộc vào khả năng của bạn.





CẬP NHẬT THÔNG TIN CÂ`N LƯU GIỮ Δ

Viê´t lại những ghi chú vê` một cuộc phỏng vâ´n, những kinh nghiệm mới, tên một đô´i tác mới, hay thông tin vừa nhận được vào hô` sơ lưu ngay.

NÂNG CAO KỸ NĂNG ĐỌC HIỂU

Đọc hiểu là một kỹ năng quan trọng giúp bạn nâng cao hiệu quả làm việc. Đọc càng nhanh, hiểu càng nhiê`u thì hiệu quả tiê´p thu càng cao. Những ý kiê´n trước đây cho ră`ng, tô´c độ đọc ảnh hưởng đê´n khả năng tiê´p thu là hoàn toàn sai lâ`m. Vì vậy hãy luyện tập khả năng đọc nhanh hơn, bạn sẽ thâ´y ră`ng khả năng hiểu của mình cũng được cải thiện đáng kể.

TĂNG TÔ´C ĐỘ ĐỌC



Tăng tốc độ đọc lên bao nhiêu là tốt nhất? Hầu như không có nhà quản lý nào biết về một trong những thông số cá nhân hết sức quan trọng này. Trung bình một người có thể đọc từ 250 đến 300 từ trong một phút và tốc độ này có thể gia tăng qua quá trình rèn luyện. Lời khuyên đầu tiên cho bạn là chỉ đọc những gì cần phải đọc. Trước tiên hãy xem qua tài liệu, bỏ qua những chi tiết thừa và chỉ đọc những nội dung thiết yếu. Đừng đọc lại những câu từ đã lướt qua. Mắt luôn phải chuyển động về phía trước giữa các đoạn văn và cố đọc được càng nhiều từ trong mỗi đoạn càng tốt. Nếu làm theo đúng những hướng dẫn cơ bản trên, bạn có thể tăng tốc độ đọc thêm 30%, như vậy tiết kiệm được khoảng thời gian đáng kể khi đọc một cuốn sách có độ dày từ 200 – 300 trang.

Δ ĐỌC LƯỚT

Hãy tập đọc lướt từ đoạn này sang đoạn khác và đọc liên tục khoảng 20 phút, cố gắng không để cách quãng.

TIẾP THU NHANH HƠN

47. Hãy tìm đọc những lời khuyên hữu ích từ các ngành kinh doanh khác trong nước và nước ngoài

48. Đặt ra những mốc thời gian để đọc sách, tài liệu và cố gắng hoàn thành chúng.

Do nhận thức sai lầm rằng đọc càng nhanh thì khả năng tiếp thu càng kém, nên chúng ta thường đọc đi đọc lại nhiều lần các câu, hay các đoạn văn. Trên thực tế thì phương pháp này hoàn toàn sai lầm. Những cuộc thử nghiệm chỉ ra rằng, khả năng tiếp thu tăng lên tương ứng với tốc độ đọc. Những người đã qua rèn luyện không những có tốc độ đọc cao gấp hai hoặc hơn so với bình thường mà khả năng hiểu cũng cao hơn. Phương pháp tăng tốc độ đọc cũng giúp chúng ta tập trung hiệu quả hơn vào những gì đang đọc. Ngoài ra, bạn cần tạo cho mình

thói quen ghi chép lại những ý chính bởi quá trình chọn lọc nội dung cũng giúp chúng ta tăng khả năng tiếp thu.

NHỮNG VIỆC CẦN LÀM

1. Thường xuyên kiểm tra tốc độ đọc của bạn và đặt mục tiêu đọc nhanh hơn.

2. Kiểm tra khả năng tiếp thu của bạn trong lúc đọc nhanh cũng như đọc chậm.

3. Mỗi ngày dành một khoảng thời gian nhất định để đọc sách.

4. Lướt qua những cuốn sách để tìm những thông tin giá trị mà bạn đang quan tâm.

5. Liệt kê những cuốn sách đề cập đến kinh doanh, văn hóa nói chung để khi rảnh rỗi, bạn có sách xem ngay.

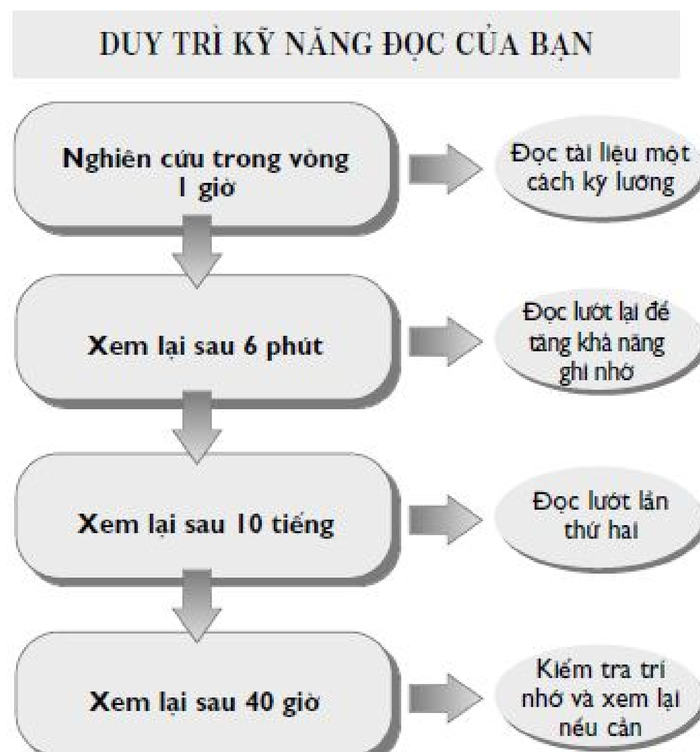
49. Hãy cố ghi nhớ một vài thông tin và sự kiện qua những gì bạn đã đọc được.

50. Dọn dẹp định kỳ hồ sơ để đảm bảo chúng không bị thất lạc và dễ tìm thấy khi cần.

CHỌN CHỦ ĐỀ ĐỂ ĐỌC

Quá trình làm việc có thể mang lại cho bạn nhiều thông tin cần phải đọc. Nhưng nếu mở rộng phạm vi cần học hỏi, hiệu quả công việc của bạn sẽ hoàn hảo hơn. Hãy tự đặt cho mình kế hoạch đọc sách trong từng tuần, từng tháng và cố gắng thực hiện nó. Ví dụ, bạn có thể đọc ít nhất một tờ báo mỗi ngày, một cuốn tạp chí trong một tuần và một cuốn sách trong một tháng. Về sách, không nhất thiết phải là sách về quản trị kinh doanh, cho dù mỗi năm xuất bản thêm hàng loạt cuốn sách hay đề cập đến lĩnh vực này. Những cuốn sách như vậy đều chứa đựng những bài học giá trị, những thông tin và ý tưởng hữu ích. Báo và tạp chí cũng vậy. Một nhà triệu phú kinh doanh pizza ở Mỹ hiện đang sở hữu một thư viện lớn nhất thế giới về loại sách tự rèn luyện khả năng của con người. Mặc dù chưa biết những cuốn sách này

có liên quan tới thành công của ông ta hay không, song điều này thể hiện một nguyên tắc quan trọng: đọc sách giúp ích cho chúng ta rất nhiều. Ngoài ra, đọc sách cũng là một cách giải trí tốt - bạn càng thích đọc thì việc đọc càng trở nên nhẹ nhàng hơn.



NÓI VÀ VIẾT MỘT CÁCH LƯU LOÁT

Giống như hầu hết những người khác, các nhà quản lý đều cảm thấy rất khó khăn khi phải viết lách hay nói chuyện trước công chúng. Hãy làm theo các quy tắc đơn giản dưới đây, khả năng viết của bạn đảm bảo sẽ vượt qua những cách kiểm tra thông thường, đồng thời nâng cao khả năng nói giúp bạn trở thành một diễn giả ở bất kỳ buổi hội họp nào.

KỸ NĂNG VIẾT

51. Hãy nhờ một người bạn có trình độ đọc và góp ý những gì bạn viết ra.

52. Đọc to hoặc đọc nhẩm những gì bạn viết ra để kiểm tra chất lượng.

Khi viết, bạn cố gắng sử dụng những câu ngắn gọn và đi thẳng vào ý thay vì dùng những câu dài dòng, và dùng thể chủ động nhiều hơn bị động. Không nên sử dụng những dấu hiệu để gây chú ý như viết hoa những từ không phải tên riêng hay thuật ngữ chuyên ngành. Tránh dùng những từ cổ, những từ sáo rỗng. Ngoài ra, cố gắng giữ mạch văn lưu loát và chuyển ý, chuyển đoạn một cách lô-gíc. Đừng viết quá số lượng từ cần thiết. Nếu bạn luôn cố gắng thu ngắn gọn các bài viết, thì nhiều khả năng chất lượng các bài này sẽ tăng lên đáng kể. Quá trình trên sẽ giúp bạn hình dung ra đối tượng đọc và hướng bài viết vào việc phục vụ đối tượng đó.

- Sử dụng ký hiệu cho những từ thường dùng, như: "thg” cho "thường"; "n~" cho "những"; “o” cho “không”...

- Bỏ qua tất cả nguyên âm trừ khi nó là chữ bắt đầu của một từ.

- Vẫn có thể dễ dàng nhận ra các từ khi chúng không có nguyên âm.

- Sử dụng con số thay cho các chữ số, như "2" thay cho "hai".

Δ GHI CHÉP

Sắp xếp phần ghi chép thành các đoạn ngắn và tập trung vào các ý, các sự kiện và cụm từ quan trọng. Thử dùng một hệ thống tốc ký đơn giản, điều này có thể giúp bạn tăng gấp đôi tốc độ ghi chép, thông qua việc loại bỏ nguyên âm và sử dụng ký hiệu thay cho những từ thường dùng.

ĐỌC ĐỂ VIẾT

Công việc viết lách tốn khá nhiều thời gian của bạn. Chỉ có những chuyên gia mới có khả năng viết với tốc độ 20 từ một phút hoặc nhanh hơn. Trong tình trạng này, nhiều khi nói với tốc độ 160 từ một phút có thể làm cho bạn và người nghe cảm thấy thoải mái hơn. Từ đó
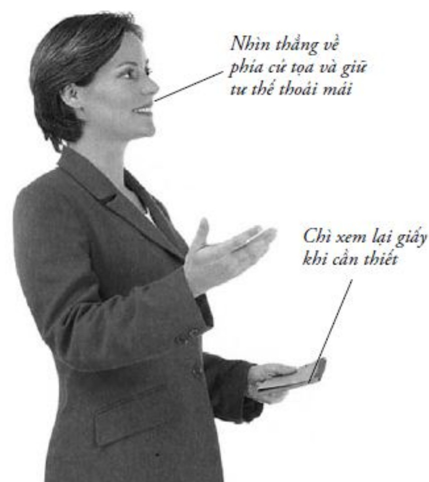


suy ra đọc để viết là hình thức nhanh nhất của viết. Hiển nhiên, bạn không thể viết với tốc độ 160 từ/phút, nhưng với cách đọc này, bạn có thể dễ dàng tăng gấp đôi hoặc gấp ba tốc độ viết của mình. Tất nhiên, bạn cần một ai đó ghi lại hoặc chép lại từ băng, và cũng cần thời gian để điều chỉnh, sửa chữa. Chương trình máy vi tính cũng có thể ghi lại những lời bạn nói, song chúng chưa được hoàn hảo lắm.

Δ ĐỌC ĐỂ VIẾT

Tốc độ đọc sẽ nhanh hơn nếu bạn đã chuẩn bị sẵn văn bản, tất cả những ghi chép và tài liệu tham khảo. Hãy phân bổ thời gian cần thiết và tiếp tục đọc cho đến hết bài rồi mới xem và điều chỉnh lại bài phát biểu.

NÓI MẠCH LẠC

> 53. Tập diễn thuyết không cần nhìn vào giấy và sử dụng đồng hồ đeo tay để kiểm tra thời gian.



Hầu như, ai cũng có thể nói tốt trong quá trình giao tiếp hàng ngày. Bạn có thể trình bày rõ ý, nói năng trôi chảy và bao quát toàn bộ những vấn đề cần thiết mà vẫn không bị dài dòng, lê thê. Đó cũng chính là tất cả những tiêu chí cần thiết để diễn thuyết trong môi trường công việc. Hãy tưởng tượng bạn đang diễn thuyết trước một nhóm người, những người này rất quan tâm đến chủ đề mà bạn đang trình bày. Đối với những người này, bạn không cần dùng những từ hoa mỹ để gây ấn tượng với họ.

Δ THÁI ĐỘ TỰ NHIÊN

Nếu đã nắm được những gợi ý của mình, bạn sẽ có phong cách tự nhiên và có thể tạo được sự hòa hợp với cử tọa của mình.

VƯỢT QUA NHỮNG CĂNG THẲNG TÂM LÝ



Những phát thanh viên chuyên nghiệp cũng từng thú nhận rằng, bản thân họ đều cảm thấy rất căng thẳng trước khi chương trình bắt đầu, mặc dù trên tivi trông họ rất bình tĩnh. Những nhà văn từng đoạt nhiều giải cao cũng không tránh được sự hoài nghi đối với chất lượng tác phẩm mới nhất của mình. Những căng thẳng như vậy thể hiện một tác nhân kích thích, làm lượng adrenaline gia tăng, giống như chuẩn bị sẵn sàng tinh thần cho bạn trước khi bước vào trận giao đấu. Tuy nhiên, nếu bạn chịu ảnh hưởng nghiêm trọng từ trạng thái căng thẳng này, hãy làm giảm chúng thông qua việc sử dụng các biện pháp thư giãn, như đi bộ với cự ly ngắn, hoặc đọc lại tài liệu của mình. Trên hết, hãy nhớ rằng cấp trên cũng như các đồng nghiệp đều muốn bạn thành công và rất ít khi họ đối nghịch với bạn. Họ sẽ khâm phục tài năng của bạn nếu bạn chứng tỏ bản lĩnh của mình một cách xuất sắc.

∆ GIẢM CĂNG THẲNG VÀO THỜI ĐIỂM QUAN TRỌNG

Bạn thử bài tập thở sau đây để ổn định tâm trí và xua tan sự căng thẳng bằng cách nhắm mắt lại, đặt một tay lên ngực, tay còn lại đặt

ở cơ hoành. Hít vào, bạn thấy cơ hoành nâng lên, sau đó từ từ thở ra. Lặp lại vài lần như vậy.

SẮP XẾP NỘI DUNG CUỘC THẢO LUẬN

54. Chọn một điểm ở phía cử tọa, khoảng 2/3 số cử tọa có thể gia tiếp bằng mắt với người nghe.

55. Sử dụng máy tính và máy chiếu phim khi thuyết trình để đạ được hiểu quả tốt nhất.

Bất cứ phần diễn thuyết nào cũng gồm ba "T": Thuyết trình, Tài liệu và Tác phong. Bạn muốn truyền đạt nội dung gì? Bạn có cung cấp trước cho người nghe bản tóm tắt nội dung trình bày không? Bạn có để lại cho cử tọa một thông điệp lớn bao quát không? Khi tổ chức buổi thảo luận, bạn hãy tuân theo trình tự cơ bản sau đây: thông báo sơ bộ cho cử tọa về những gì bạn dự định sẽ trình bày, nội dung vấn đề và cuối cùng nhắc lại những gì vừa nêu. Đối với thông điệp chính cần truyền tải, bạn hãy viết ra những ý chính và trình bày theo dạng từng điểm, dành khoảng 3 phút trình bày mỗi ý nhỏ đó. Bạn dùng những gì để hỗ trợ cho bài nói của mình? Viết ra bên cạnh mỗi ý chính các số liệu thống kê, các sự kiện và những ví dụ khác mà bạn dự định dùng làm dẫn chứng. Thời gian lý tưởng cho một bài thuyết trình là từ 20 đến 40 phút. Nếu quá thời gian trên, người nghe có xu hướng mất đi sự tập trung.

SỰ KHÁC BIỆT VỀ VĂN HÓA

Người Mỹ thích di chuyển xung quanh khi diễn thuyết và cố hòa mình với cử tọa. Người Anh lại thích đứng trên bục giảng hơn và phụ thuộc khá nhiều vào các phương thức minh họa có sử dụng công cụ hỗ trợ nghe-nhìn. Người Nhật có thể làm cử tọa người Anh và Mỹ ngạc nhiên trước phong cách diễn thuyết dí dỏm và thân mật. Người Đức có cách nói chuyện rất hài hước, nhưng sự hài hước của họ gần gũi với người bản xứ hơn những dân tộc khác. Người Pháp nói năng rất lưu loát - ngay khi họ sử dụng tiếng Anh.

THUYẾT TRÌNH

Bạn sẽ trình bày bài thuyết trình có kèm các tư liệu bằng cách nào? Có rất nhiều cách thể hiện như đi quanh phòng, thuyết trình từ một điểm cố định, sử dụng ghi chép, đọc theo nguyên bản, trang trọng hoặc thân mật, mọi người cùng tham gia thảo luận hoặc chỉ có một người nói... Nên lựa chọn phong cách phù hợp với tính cách và sở thích của bạn, nhưng trên hết là phù hợp với cử tọa. Cố gắng tìm hiểu càng nhiều càng tốt về mong muốn và quan tâm của từng cử tọa. Đồng thời luôn giữ mối giao tiếp bằng mắt với cử tọa để có thể theo dõi phản ứng của họ và điều chỉnh cho phù hợp. Nên sử dụng các công cụ hỗ trợ nghe-nhìn nếu cần thiết như các đoạn phim, slides và máy chiếu sẽ giúp bài thuyết trình của bạn có hiệu quả và dễ nhớ hơn.



∇ BUỔI THUYẾT TRÌNH CÓ HIỆU QUẢ

Nên sử dụng các công cụ hỗ trợ bằng hình ảnh vào bất cứ khi nào có thể bởi chúng là những công cụ trợ giúp rất có hiệu quả, nhưng hãy nhớ luôn nhìn về cử tọa chứ không phải nhìn vào màn hình. Cố gắng thay đổi không khí bằng cách nói xen vào một số câu hài hước trong khi trình bày bài thuyết trình và kết thúc bằng những câu kết luận chắc chắn và dứt khoát.

TRỞ NÊN HIỆU QUẢ HƠN

Bạn có thể sử dụng nhiều công cụ và kỹ thuật để nâng cao hiệu quả hoạt động của bản thân. Vận dụng một số bí quyết sau đây, chắc chắn rằng bạn sẽ sử dụng tối đa các nguồn lực của bản thân.

TĂNG CƯỜNG KHẢ NĂNG SÁNG TẠO

Hầu hết mọi người đều cho rằng, sáng tạo là năng lực bẩm sinh mà tạo hóa chỉ ban cho một vài người. Đây là quan điểm hoàn toàn sai lầm. Mọi người đều có khả năng sáng tạo và có thể học cách vận dụng khả năng đó. Bằng cách mở rộng trí óc và thay đổi phương pháp tiếp cận, bạn sẽ thấy để có được những ý tưởng mới không phải là điều khó khăn.

TRỞ NÊN SÁNG TẠO

56. Khuyến khích mọi người đưa ra những sáng kiến và tự do trình bày chúng.

57. Luôn tìm những ý tưởng đột phá có khả năng thay đổi mọi việ theo chiều hướng tốt hơn.

Nhiều công ty thường mắc sai lầm khi cho rằng không thể cải tiến những phương thức đã được minh chứng qua thời gian, hoặc luôn luôn bằng lòng ở hàng thứ hai bởi lúc nào cũng ăn theo những công ty hàng đầu trên thị trường. Cá nhân mỗi người cũng vậy. Chúng ta thường lặp lại những gì đã làm trong quá khứ, và bắt chước những người đã thành công. Để trở nên sáng tạo, bạn phải chấp nhận một con đường khác, và hãy tự hỏi điều gì sẽ xảy ra nếu bạn thay đổi cách thức làm việc hiện tại; hoặc tìm kiếm những điều mà bạn chưa từng thực hiện. Nhiều người thường nói: "Nếu đó là một ý tưởng hay, chắc hẳn đã có người khác triển khai rồi". Còn đối với bạn, hãy coi đó là một bước khởi đầu cho công việc tìm hiểu tiếp theo của mình.

THAY ĐỔI CÁCH TIẾP CẬN

Khi xây dựng chiến lược cho bản thân cũng như cho công việc kinh doanh, bạn đừng đơn thuần bắt chước các đối thủ cạnh tranh của mình. Bởi vì bạn cần biết rằng trong lịch sử chiến tranh từ thời Hy Lạp cổ đại cho đến Chiến tranh thế giới lần thứ hai, trong số các trận đánh và chiến dịch lớn, chỉ có sáu trận đánh là thành công khi tấn công trực diện. Tất cả chiến thắng khác đều bắt đầu bằng cách đánh gián tiếp - đánh tạt sườn. Đúc kết kinh nghiệm từ những bài học lịch sử này, bạn nên tìm cho mình một ý tưởng để đem lại hiệu quả thành công khác biệt. Lúc đó, bạn mới có thể hy vọng giành chiến thắng mà không cần sử dụng sức mạnh để áp đảo đối phương trong các cuộc đấu trực diện. Hơn nữa, nếu cố làm giống với người khác, bạn chưa chắc đã làm tốt bằng họ. Vì vậy hãy tạo sự khác biệt và đưa ra những tiêu chuẩn cho riêng mình.

NHỮNG ĐIỀU CẦN GHI NHỚ

• Không nên từ bỏ lối suy nghĩ thông thường chỉ vì đơn thuần đó là lối suy nghĩ thông thường.

• Ý tưởng mới cũng có giá trị như những ý tưởng khác, song đừng nên chấp nhận nó chỉ đơn giản vì đó là ý tưởng mới.

• Những ý tưởng lúc đầu tưởng chừng ngớ ngẩn nhưng có thể mang đến những giải pháp khôn ngoan.

• Đừng bao giờ vứt bỏ các ý tưởng bởi vì điều này có thể làm bạn nản lòng và cản trở tính sáng tạo của mình.

• Sự hỗn độn có thể giúp ích cho quá trình tìm kiếm ý tưởng; sự tổ chức cũng cần thiết khi thực hiện chúng.

TÌM KIẾM Ý TƯỞNG

Ý tưởng hiện hữu ở khắp mọi nơi – những công ty khác, những ngành nghề khác và cả ở nước ngoài. Để tìm ra chúng, bạn phải đọc nhiều, quan sát nhiều, sau đó để cho óc sáng tạo tự do phát triển và đưa vào thực nghiệm. Ví dụ khi bạn tìm ra một phương pháp hay sản phẩm mới, bạn nên thử nghiệm trong một thời gian ngắn hoặc giới thiệu sản phẩm trong một thị trường nhỏ. Điều này cho phép bạn kiểm

chứng chắc chắn về sản phẩm trước khi phổ biến rộng rãi. Những ý tưởng "ăn cắp" cũng rất có giá trị, không chỉ ở dạng nguyên bản mà còn ở việc kế thừa và cải tiến chúng. Qua việc đọc hoặc quan sát, bạn có thể dùng những ý tưởng cũ để áp dụng thành công trong những bối cảnh hoàn toàn mới.



∇ THU THẬP CÁC MẨU TIN NHỎ

Tạp chí, sách và báo là những tư liệu vô giá sẽ truyền cảm hứng sáng tạo. Vì vậy, hãy đọc và lưu giữ lại những mẩu tin mà bạn cảm thấy thích thú để tạo riêng cho mình một thư viện tham khảo về các ý tưởng sáng tạo.

SỬ DỤNG THỜI GIAN MỘT CÁCH HIỆU QUẢ

58. Vào cuối ngày, hãy xem xét cách bạn đã sử dụng thời gian hiệu quả như thế nào.

Thời gian là tài sản giá trị nhất của mỗi con người. Do đó, sử dụng thời gian một cách hữu ích sẽ cải thiện rất nhiều đến hiệu quả làm việc của bạn. Bạn hãy bắt đầu bằng việc phân tích cách sử dụng thời gian của mình, nếu cần nên có những thay đổi để đảm bảo hiệu quả công việc luôn ở mức cao nhất.

PHÂN TÍCH VIỆC SỬ DỤNG THỜI GIAN

59. Liệt kê những công việc phải làm trong ngày theo một thứ tự ư tiên rồi hoàn thành từng việc một.

Bạn thường cho rằng phần lớn thời gian trong ngày đều dành cho những công việc hữu ích, nhưng nếu lập một bản theo dõi chi tiết, bạn sẽ rất ngạc nhiên khi thấy phần lớn đều là những công việc không cần thiết. Thông thường chúng ta tốn nhiều thời gian vào các công việc như xem thư, báo, tán gẫu... thay vì làm các công việc quan trọng hơn. Hãy xem xét lại cách bạn phân chia thời gian trong ngày như thế nào. Bạn có ưu tiên cho những việc quan trọng, khẩn cấp không hay

làm những việc yêu thích trước? Bạn có lãng phí thời gian của mình không?

PHÂN BỔ THỜI GIAN

Phâ`n lớn công việc của bạn có thể chia thành ba nhóm: công việc thường nhật (ví dụ như viê´t báo cáo ngày), công việc không thường xuyên (ví dụ như tổ chức một buổi gặp mặt), và các công việc mang tính chiê´n lược (ví dụ như bô´ trí một buổi gặp đô´i tác mới). Để đạt hiệu quả cao nhâ´t, bạn câ`n dành 60% thời gian của mình cho những công việc quan trọng nhâ´t thuộc nhóm 3; 25% cho nhóm 2; và chỉ 15% cho nhóm 1. Nê´u bạn đang phân bổ thời gian theo hướng ngược lại, hãy cô´ gă´ng tổ chức lại ngày làm việc của mình sao cho phù hợp, hiệu quả và đạt được kê´t quả tô´t hơn.

CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

? Bạn có dành đủ thời gian và nguô`n lực để hoạch định chiê´n lược và giám sát tổng thể không?

? Kê´ hoạch làm việc của bạn còn nhiê`u công việc chưa hoàn thành không?

? Bạn có dành đủ thời gian để đổi mới và sáng tạo không?

? Bạn có giao những công việc thường nhật nhưng câ`n thiê´t cho nhân viên không?

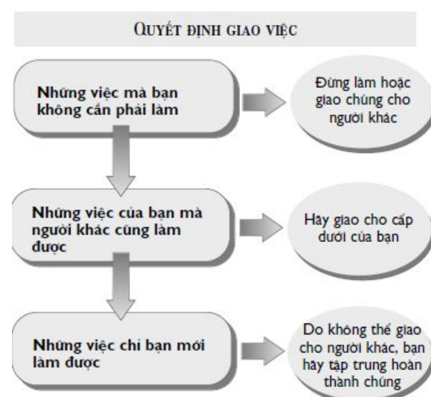
? Bạn có dành đủ thời gian để thiê´t lập các mô´i quan hệ mới không?

? Bạn có dành quá nhiê`u thời gian cho hội họp không?

GIAO VIỆC

Bă`ng cách phân bớt việc cho người khác, bạn sẽ có nhiê`u thời gian hơn để tập trung vào những công việc quan trọng nhâ´t. Hãy chia công việc của bạn thành ba nhóm: những việc mà bạn hay những nhân viên không câ`n làm; những việc có thể làm và nên giao cho người khác; những việc phải tự mình hoàn thành. Hãy lâ´y bảng phân chia này làm

cơ sở để giảm thiểu những hoạt động không câ`n thiê´t, phân bớt công việc, và tập trung vào những công việc chỉ bạn mới có thể hoàn thành.



TẬN DỤNG THỜI GIAN

Đôi khi bạn thường bỏ phí những khoảng thời gian dài rảnh rỗi, chẳng hạn khi đang đi trên đường hay trong lúc chờ họp. Nên tìm một công việc khác để làm trong thời gian này. Nê´u phải đi một quãng đường dài để tới chỗ làm, bạn nên tận dụng cơ hội này để đọc tài liệu. Nê´u đi tàu, bạn có thể đọc sách hoặc lập kê´ hoạch trước cho ngày hôm đó. Những tiê´n bộ vượt bậc trong công nghệ thông tin cho phép chúng ta có thể liên lạc với công ty hay đô`ng nghiệp từ bâ´t kỳ nơi nào trên thê´ giới. Hãy trang bị cho mình những thiê´t bị tiên tiê´n nhâ´t để giảm lượng thời gian không câ`n thiê´t.



∆ TẬN DỤNG MỌI KHOẢNH KHĂ´C

Tận dụng tô´i đa thời gian khi thực hiện cuộc hành trình dài bă`ng cách viê´t báo cáo, nghiên cứu tài liệu, hoặc đọc sách báo. Máy tính xách tay sẽ giúp bạn tận dụng những khoảng thời gian này.

LÀM VIỆC HIỆU QUẢ HƠN

Sau khi phân bổ thời gian một cách hiệu quả, bạn hãy cố gắng đảm bảo rằng mình đang làm việc một cách hiệu quả nhất trong khoảng thời gian đó. Tìm cách đánh giá hiệu quả công việc, đặt ra những mục tiêu cao hơn và cải tiến phương cách làm việc để đạt được mục tiêu đó.

ĐÁNH GIÁ NĂNG SUẤT LÀM VIỆC

60. Hãy nhớ rằng mọi việc bạn làm đều có thể làm tốt hơn.

61. Nhờ đồng nghiệp giúp bạn duy trì những cải tiến trong năng suất làm việc của mình.

Bạn hoàn toàn có thể đánh giá năng suất và hiệu quả công việc của mình. Trả lời điện thoại nhanh như thế nào? Có thường xuyên đúng giờ không? Bạn có dọn dẹp bàn làm việc vào mỗi buổi tối không? Sau khi chọn được phương pháp đánh giá phù hợp với hình thức công việc, bạn hãy suy xét lại tiến trình thực hiện công việc đó để xem có thể cắt giảm hay đẩy nhanh tốc độ ở một công đoạn nào không. Mọi người thường làm việc theo thói quen mà không đặt câu hỏi về hiệu quả của chúng. Vì vậy, nên thay đổi những thói quen này sẽ giúp bạn làm việc tốt hơn. Đừng chần chừ nữa!

ĐẢM BẢO CHẤT LƯỢNG

Chất lượng là cần thiết. Năng suất cao nhưng chất lượng thấp thì cũng không đem lại hiệu quả. Ví dụ như phúc đáp thư từ một cách nhanh chóng sẽ không có giá trị gì nếu những bức thư đó viết rất tồi, không rõ ràng và sai nội dung. Nguyên tắc này đúng với mọi công việc của bạn. Trước khi bắt tay thực hiện bất cứ việc gì, dành ra ít thời gian để chọn lựa phương cách thực hiện tốt nhất và mục tiêu cần đạt được, trong đó việc bạn muốn đạt được là gì và công việc sẽ được thực hiện như thế nào? Trong nhiều trường hợp, nên khôn ngoan gạt qua một bên những vấn đề khó khăn thay vì làm đình trệ toàn bộ công việc, sau đó quay lại những vấn đề này khi công việc cơ bản hoàn thành.

∆ LÀM VIỆC HIỆU QUẢ NHẤT

Trước khi kết thúc công việc, cần chắc chắn rằng bạn thực sự hài lòng với kết quả đạt được. Hãy nghiêm khắc với chính mình, luôn dành thời gian để xem xét và điều chỉnh lại nếu cần thiết.



Người quản lý chuyển báo cáo cho cấp trên và rất tự tin về chất lượng của nó.

THỰC HIỆN NHỮNG CẢI TIẾN

Một cách đơn giản để cải thiện hiệu năng công việc là tập trung vào những công việc thuộc sự kiểm soát của bạn, thay vì làm những việc không liên quan đến mình. Hãy đặt ra những mục tiêu mới, cao hơn để nâng cao năng suất làm việc - ví dụ nếu bạn thường đi họp trễ, hãy cố đến đúng giờ. Hãy xem xét cách bạn tổ chức công việc trong ngày dưới góc độ hiệu quả công việc. Nếu bạn thường xuyên cảm thấy mệt mỏi vào cuối buổi chiều, đừng nên làm các công việc nặng nhọc, phức tạp trong quãng thời gian này bởi hiệu quả thu được sẽ rất thấp. Thay vào đó, hãy giải quyết các công việc phức tạp này vào đầu buổi sáng.

CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

? Những thước đo chính đối với hiệu quả công việc của bạn là gì?

? Bạn đã thiết lập những mục tiêu để tự cải thiện bản thân mình chưa?

? Bạn có đang tối đa hóa đầu ra nhưng lại hạn chế đầu vào không?

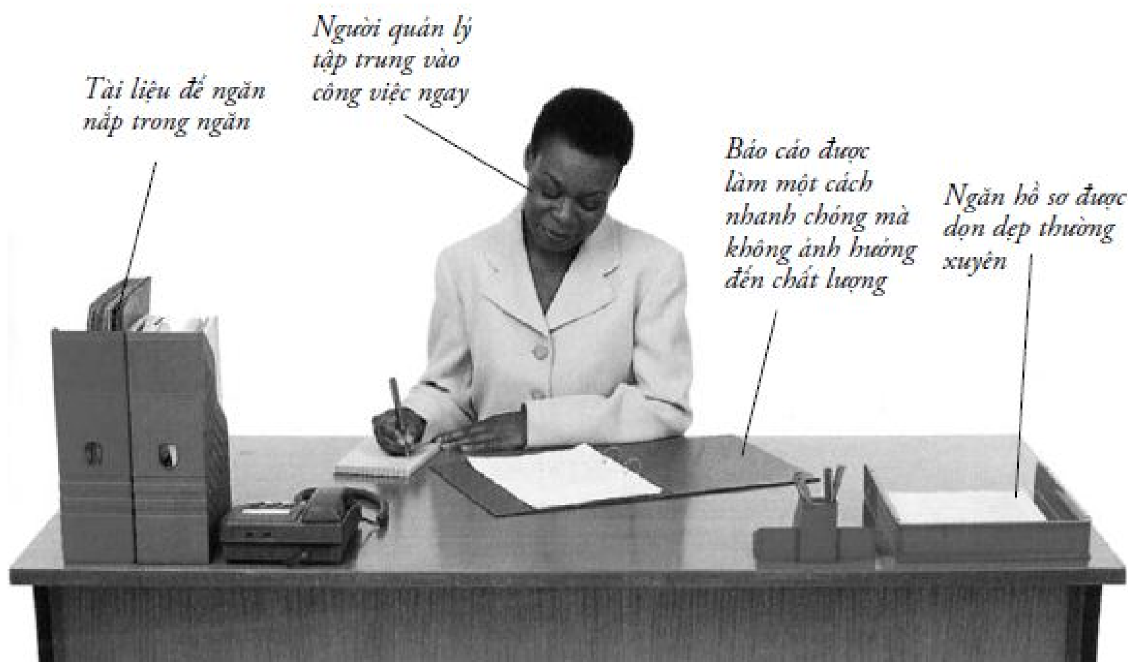
? Bạn có giữ bàn làm việc sạch sẽ và sắp xếp giấy tờ một cách ngăn nắp không?

? Bạn có chắc chắn rằng mình đang cải thiện hiệu năng làm việc theo các phương pháp có thể đánh giá được không?

∇ TĂNG HIỆU NĂNG CÔNG VIỆC

62. Luôn yêu cầu mọi người đặt chất lượng lên hàng đầu.

Bàn làm việc sạch sẽ, sắp xếp khoa học và khả năng tập trung ngay vào công việc thể hiện tầm mức cao trong hiệu quả công việc. Thường xuyên xem xét lại cách thức làm việc của bạn và đặt ra những mục tiêu mới để đảm bảo rằng những tiêu chuẩn cao này không bị bỏ qua.



LỰA CHỌN THỨ TỰ ƯU TIÊN

63. Để những công việc có thể trì hoãn được thành một tập hồ sơ rồi giải quyết sau.

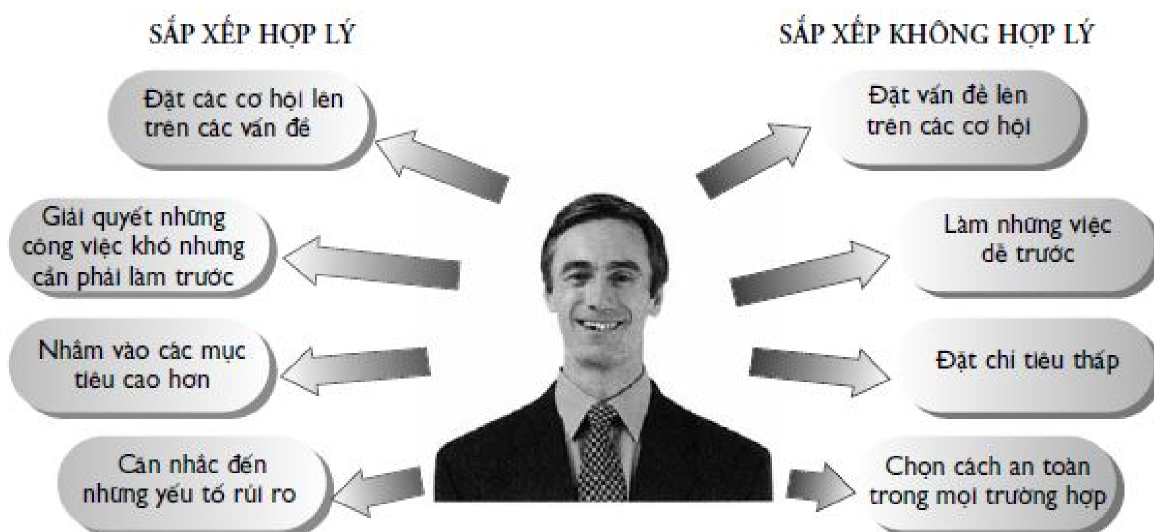
Quản lý thời gian hiệu quả liên quan đến việc sắp xếp thứ tự ưu tiên cho công việc của bạn. Bạn không thể làm tất cả mọi việc cùng một lúc, do đó thực hiện theo danh sách thứ tự ưu tiên có ý nghĩa rất quan trọng đảm bảo hiệu quả công việc của bạn. Ngoài ra, ưu tiên phát triển trình độ và kỹ năng trong lĩnh vực chuyên môn của mình cũng có tầm quan trọng không kém.

XÁC ĐỊNH MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG

64. Cố gắng hoàn thành từng việc một trước khi chuyển sang một công việc mới.

∇ SO SÁNH THỨ TỰ ƯU TIÊN

Xem xét một cách cẩn thận cách phân bổ công việc của bạn. Sắp xếp hợp lý là đặt tương lai lên trên quá khứ và làm các công việc khó trước. Sắp xếp không hợp lý là để quá khứ trước tương lai và trì hoãn những công việc có yêu cầu cao.



Công việc thường được phân thành bốn nhóm: rất quan trọng, quan trọng, hữu ích, và không quan trọng. Những công việc này đều có giới hạn về thời gian: khẩn cấp (càng sớm càng tốt), tương đối khẩn (phải hoàn thành trước thời hạn), không khẩn cấp (có thể trễ một chút), và tùy chọn (không bị sức ép thời gian). Loại công việc và thời hạn hoàn thành là tiêu chí quyết định việc gì phải ưu tiên làm trước và việc gì để sau cùng. Ước lượng thời gian cho mỗi công việc rồi lập kế hoạch làm việc hàng ngày, hàng tuần theo hướng những công việc quan trọng nhất được thực hiện trước tiên, sau đó đến những công việc khác.

ỨNG PHÓ VỚI THỜI HẠN HOÀN THÀNH

Đừng nên theo cách làm việc của các nhà báo: tuy bị quy định chặt chẽ về thời hạn, song lại thường để công việc đến phút cuối mới làm. Khi bạn đưa ra hoặc chấp nhận một hạn định về thời gian, hãy đảm bảo rằng việc làm này thực sự cần thiết. Trong trường hợp này,

không hoàn thành đúng hạn là không thể châ´p nhận được, do đó hãy coi việc này là ưu tiên hàng đâ`u. Hoặc tính ngược lại từ thời hạn cuô´i cùng của công việc chính để xem những công việc phụ nào phải hoàn thành trước và vào thời gian nào. Nê´u có thể, bạn hãy dành thời gian dự phòng trong trường hợp công việc không đúng tiê´n độ. Đôi khi bạn sẽ thâ´y việc dự phòng này râ´t hữu ích. Nê´u không thể hoàn thành đúng thời hạn, bạn hãy đê` nghị được gia hạn càng sớm càng tô´t. Đừng làm cho mọi người bị bâ´t ngờ ở phút cuô´i.



Δ ĐỪNG ĐỂ PHẢI VỘI VÀNG TRONG NHỮNG PHÚT CUÔ´I

Đặt ra những thời hạn nhỏ để hoàn thành các công việc phụ trợ góp phâ`n hoàn thành đúng thời gian công việc chính. Bă`ng cách này, bạn có thể xác định được tiê´n độ của đê` án ở các mô´c thời gian. Đừng để nước đê´n chân mới nhảy!

CHỌN CHUYÊN MÔN PHÙ HỢP

65. Nê´u đã đặt ra mô´c thời gian kê´t thúc công việc, hãy đảm bảo ră`ng bạn hoàn thành đúng thời hạn.

66. Đừng trông cậy vào thâm niên công tác, mà hãy vươn lên bă`ng kiê´n thức và trình độ chuyên môn của mình.

Lựa chọn đúng ưu tiên cũng giúp ích râ´t nhiê`u để bạn cải thiện khả năng làm việc của bản thân. Năng lực chung sẽ đem lại cho bạn nhiê`u cơ hội, tuy nhiên dành ưu tiên trau dô`i một lĩnh vực chuyên môn để trở thành chuyên gia trong lĩnh vực đó cũng đem lại những ích lợi thiê´t thực. Trước tiên, bạn sẽ nổi bật so với đô`ng nghiệp của mình bă`ng những hiểu biê´t toàn diện vê` chuyên môn. Những kiê´n thức này sẽ giúp bạn có được một vị trí quan trọng trong các dự án lớn hay các cuộc thương thảo chiê´n lược. Thứ hai, bản thân sở hữu những kiê´n thức sâu rộng vê` một chuyên ngành cộng thêm việc có thể toàn quyê`n quyê´t

định trong lĩnh vực này sẽ giúp bạn tự tin hơn và có năng lực trí óc mạnh mẽ hơn. Đừng chọn lĩnh vực mà bạn ít khi sử dụng, nên chọn những ngành chủ đạo, những ngành là nền tảng cho hoạt động kinh doanh của công ty bạn, ví dụ như tổ chức nghiên cứu thị trường hoặc thiết lập một hoạt động kinh doanh mới.

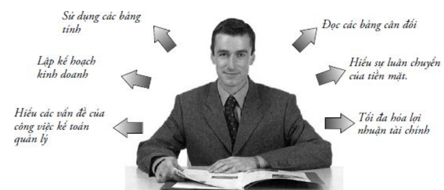
BIẾT QUẢN LÝ TIỀN BẠC

> 67. Hãy tận dụng các công việc tài chính để phát triển kỹ năng tính toán của bản thân.

Đối với những người quản lý, khả năng quản lý tiền bạc có ý nghĩa rất quan trọng. Tính toán tiền nong không phải là một khả năng trời phú cho tất cả mọi người, nhưng so với các lĩnh vực khác thì việc học hỏi để thành thạo nghiệp vụ này tương đối dễ dàng. Chìa khóa để trở thành một nhà quản lý giỏi tính toán là phải luyện tập các con số vào mọi lúc, mọi nơi.

TRỞ THÀNH NGƯỜI GIỎI TÍNH TOÁN

> 68. Hãy thể hiện các bảng kế hoạch bằng câu chữ trước khi chuyển sang những con số.



Để sử dụng thành thạo các kỹ năng tính toán, bạn có thể tham gia các khóa học hoặc học hỏi từ sách vở. Sau khi nắm bắt được các nguyên tắc, quy luật chung, bạn hãy mạnh dạn thiết lập ngân sách, lên kế hoạch kinh doanh, thực hiện quản lý kế toán và nghiên cứu các bảng báo cáo tài chính. Thời gian đầu, đây có thể là những công việc khó chịu và tốn nhiều thời gian, nhưng cùng với những kinh nghiệm thu được, bạn sẽ từ từ nâng cao tốc độ và hiệu quả công việc. Đừng để bản thân lệ thuộc vào những thiết bị công nghệ mới. Càng đơn giản càng tốt là kim chỉ nam tuyệt vời để bạn quản lý các hoạt động tài chính.

∇ XÁC ĐỊNH CÁC KỸ NĂNG TÍNH TOÁN CHỦ YẾU

Với những kiến thức toàn diện về nhu cầu và hiệu ứng tài chính, đồng thời cùng năng khiếu tự nhiên, người quản lý có thể dễ dàng thực hiện công việc của mình.

HIỂU CHU TRÌNH LUÂN CHUYỂN TIỀN MẶT

> 69. Cần có một người khác kiểm tra lại các kết quả tính toán của bạn.

> 70. Nếu không nắm được một khái niệm nào đó, hãy thẳng thắn thừa nhận điều đó.

Có một nghịch lý là bạn vẫn có khả năng bị phá sản trong khi công ty đang làm ăn có lãi. Vấn đề nằm ở chu trình luân chuyển tiền mặt. Nếu bạn thanh toán lương và các hóa đơn trước khi khách hàng thanh toán các khoản nợ, tiền mặt sẽ chạy ra khỏi công ty bạn, đôi khi với một số lượng khổng lồ. Quản lý tiền mặt hiệu quả có nghĩa là tăng tốc độ thu các khoản nợ tới hạn, cân đối được các khoản thanh toán với các khoản thu, đồng thời sử dụng hiệu quả các khoản tiền mặt dư ra bằng cách đầu tư chúng nhằm thu lại các khoản lợi nhuận cao nhất. Khi nhìn vào lợi nhuận tiềm năng, bạn nên xem xét các tác động của chúng đối với sự luân chuyển tiền mặt. Nếu không, bạn sẽ gặp rắc rối vì đã nhận quá nhiều công việc vượt quá khả năng trang trải của bạn.

HỌC NGHIỆP VỤ KẾ TOÁN

CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

? Liệu có những vấn đề tài chính nào mà bạn chưa xem xét đến không?

? Liệu bạn đã lên kế hoạch để tìm hiểu về những vấn đề đó chưa?

? Liệu bạn có thể dự báo những kết quả chắc chắn xảy ra không?

? Liệu bạn có thể biết tương đối chính xác về hiệu quả làm việc của các bộ phận vào thời điểm công việc kết thúc không?

Yêu cầu đặt ra với các nhà quản lý là phải nắm được các nguyên tắc trong việc lập hai sổ kế toán: kế toán lỗ lãi và các bảng cân đối tài chính. Đây là công việc chính yếu của các kế toán chuyên nghiệp. Còn bạn với tư cách là một nhà quản lý, điều bạn cần quan tâm là quản lý kế toán như thế nào nhằm phản ánh một cách trung thực nhất các sự kiện dưới góc độ tài chính. Các khóa đào tạo sẽ cung cấp cho bạn biết về mối quan hệ giữa thu nhập, các chi phí trực tiếp và đóng góp. Sau đó bạn có thể tập trung vào việc tăng doanh thu cùng lúc với giảm chi phí - một công thức đơn giản nhưng luôn mang lại hiệu quả.

LẬP MỘT KẾ HOẠCH KINH DOANH HIỆU QUẢ

Hãy bắt đầu lập bảng kế hoạch với kết quả mà bạn hy vọng sẽ đạt được (qua câu chữ chứ không phải những con số). Sử dụng bảng tính để tính toán các con số dự tính sẽ thu được nếu bạn hoàn tất các mục tiêu đó. Cố gắng càng thực tế càng tốt, và giảm bớt những con số có vẻ quá phóng đại bởi chúng sẽ không gây được ấn tượng với người đọc. Hãy liệt kê đầy đủ những giả thiết, đồng thời đừng quên lưu ý về những điều có khả năng đi chệch hướng mà bạn mong muốn. Cuối cùng, bạn nên đưa vào những phân tích hợp lý về chi phí cơ hội.

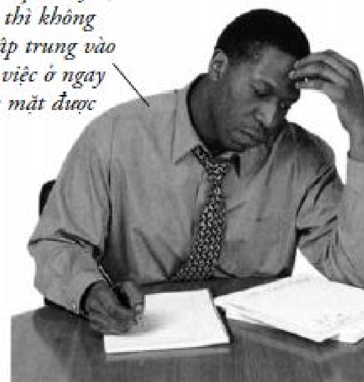
GIẢM CĂNG THẲNG TRONG CÔNG VIỆC

Bản thân căng thẳng không có hại, nhưng với những người không biết hoặc xử lý kém khi gặp căng thẳng thì có thể gây ra những tác động nghiêm trọng. Là một nhà quản lý giỏi, để có thể tăng hiệu quả làm việc, bạn phải nhận thức được giới hạn của mình và hành động nhằm làm giảm căng thẳng khi nó bắt đầu đe dọa hiệu quả công việc của bạn.

NHẬN BIẾT CÁC DẤU HIỆU

71. Tăng hiệu quả làm việc hơn là tăng số giờ làm việc.

Mỗi người có cách phản ứng khác nhau đô´i với stress, song có thể nhận biê´t được nó qua những triệu chứng hay cử chỉ khác thường, chẳng hạn như phàn nàn vê` màu da của mình hay bộ máy tiêu hóa có vâ´n đê`. Bạn có thể cảm thâ´y khó chịu trong người và không còn sức lực để làm việc. Nỗi ám ảnh vì công việc, sự căng thẳng thâ`n kinh có thể dẫn tới sự suy sụp, lo lă´ng hoặc những bâ´t ổn vê` tâm lý. Hãy cảnh giác trước những dâ´u hiệu cảnh báo và giải quyê´t stress trước khi nó vượt ra khỏi tâ`m kiểm soát.



∇ ĐÔ´I ĐÂ`U VỚI STRESS

Hãy giải quyê´t stress một cách tích cực bă`ng cách tìm kiê´m sự hỗ trợ từ câ´p trên, bạn thân, đô`ng nghiệp và hãy lập kê´ hoạch giải quyê´t công việc theo mức độ ưu tiên.

PHÂN TÍCH TÍNH CÁCH

72. Bàn bạc những vâ´n đê` cá nhân với một người biê´t lă´ng nghe.

73. Giảm bớt lo lă´ng bă`ng cách liệt kê các sự kiện có thể xảy ra trong tương lai, cho dù tô´t hay xâ´u.

Theo những nghiên cứu cho ră`ng có một sô´ người nhâ´t định thường hay bị stress và hệ quả của nó là mă´c các bệnh vê` tim mạch. Nê´u bạn là một nhà quản lý đâ`y tham vọng, ý chí cạnh tranh râ´t cao, nhanh nhạy trong suy nghĩ, trong lời nói và hành động, tận tâm, thiê´u kiên nhẫn, và luôn chịu sức ép của thời gian, nhiê`u khả năng bạn là người có tính cách loại A - loại có nguy cơ bị stress cao. Nê´u là người điê`m tĩnh, bạn ít bị stress hơn và thuộc vào loại B. Đa sô´ các nhà quản lý thuộc loại A có khuynh hướng tự cao, tự đại, thiê´u tự chủ và dễ nổi nóng. Nê´u bạn thuộc loại A, thì nên thay đổi hành vi của mình để giảm thiểu nguy cơ bị stress.

GIẢI TỎA LO LĂ´NG

Lo lắng là một cảm giác khó chịu thường gặp của những người làm công việc có nhiều biến đổi. Lo lắng có thể bắt nguồn từ một nguyên nhân hoàn toàn có thể hiểu được. Ví dụ việc công ty sát nhập hay tái cơ cấu có thể ảnh hưởng tới công việc hoặc quyền lực của bạn. Những nguy cơ tiềm tàng cũng là nguồn gốc gây ra lo lắng. Vậy liệu bạn có thể làm gì để giải tỏa những mối lo đó không? Trong ví dụ trên, bạn hoàn toàn không thể làm gì được. Tuy nhiên, hãy cố gắng làm giảm sự lo lắng bằng nhiều cách như tránh nghe những lời đồn đại và nên suy nghĩ một cách tích cực. Nhiều khi những lo lắng của bạn không trở thành hiện thực và bạn đã tự làm mình cảm thấy khó chịu vì những chuyện không đâu. Khi rơi vào tâm trạng lo lắng, bằng mọi cách bạn phải tìm ra nguyên nhân, lên kế hoạch để đối phó, giải quyết và loại bỏ nó nếu có thể. Khi thực hiện theo đúng ba bước trên, bạn sẽ hóa giải được những nguyên nhân gây lo lắng làm ảnh hưởng đến bạn.

XÁC ĐỊNH LOẠI TÍNH CÁCH CỦA BẠN

Hãy đọc và trả lời những câu hỏi sau đây. Bạn trả lời “có” chiếm đa số thì bạn gần với tính cách loại A. Bạn có thể giảm được mức độ stress bằng cách làm ngược lại hoặc thực hiện những hành vi thuộc tính cách loại B. Ví dụ, nếu bạn đi bộ và ăn rất nhanh, hãy cố gắng nỗ lực để giảm tốc độ xuống. Bạn có:

• Thường xuyên cảm thấy áp lực phải hoàn thành công việc không?

• Thường xuyên chạy đua với thời gian không?

• Luôn luôn vội vã không?

• Đưa ra các quyết định rất nhanh không?

• Cảm thấy không thoải mái và mất kiên nhẫn khi nhàn rỗi không?

• Nói nhanh không?

• Luôn đến đúng giờ không?

• Luôn suy nghĩ và làm nhiều việc cùng một lúc không?

• Di chuyển, đi bộ và ăn uống rất nhanh không?

• Thường xuyên mất kiên nhẫn không?

• Tự thấy mình là một người nhiều tham vọng không?

• Khi nói chuyện, bạn thể hiện những hành động nhanh, sự thiếu kiên nhẫn, nét mặt căng thẳng, khoanh tay, và luôn phát biểu rất vội vã, theo xu hướng dễ bùng nổ hay thiếu sự thư giãn cho bản thân không?

GIẢI QUYẾT NHỮNG KHÓ KHĂN

74. Hãy phân tích lý do của sự chần chừ và trực tiếp đối mặt vớ
nó. Sau đó hãy đặt ra thời hạn để hoàn thành công việc.

Trường hợp chần chừ rất thường xảy ra và thói quen phổ biến này có thể làm gia tăng stress theo hai cách. Thứ nhất, bạn có thể cảm thấy hối hận vì đã không hoàn thành công việc. Thứ hai, bạn đang tạo ra những áp lực về thời gian trong tương lai. Chính thói quen chần chừ là một biểu hiện của stress. Ví dụ, khi đứng trước một quyết định có thể mang lại những rủi ro hoặc cần tiến hành một hành động cần thiết (ví dụ như sa thải một ai đó), phản ứng của bạn là cố trì hoãn thời khắc đó. Đây là một hành động quản lý stress kém. Bạn sẽ vẫn phải làm việc đó, nhưng lại phải chịu những giờ, ngày, tháng đầy căng thẳng trước khi bạn thực hiện. Hãy thực hiện ngay và đừng chần chừ.

SỬ DỤNG STRESS MỘT CÁCH TÍCH CỰC

75. Hãy đương đầu với những thử thách một cách tích cực.

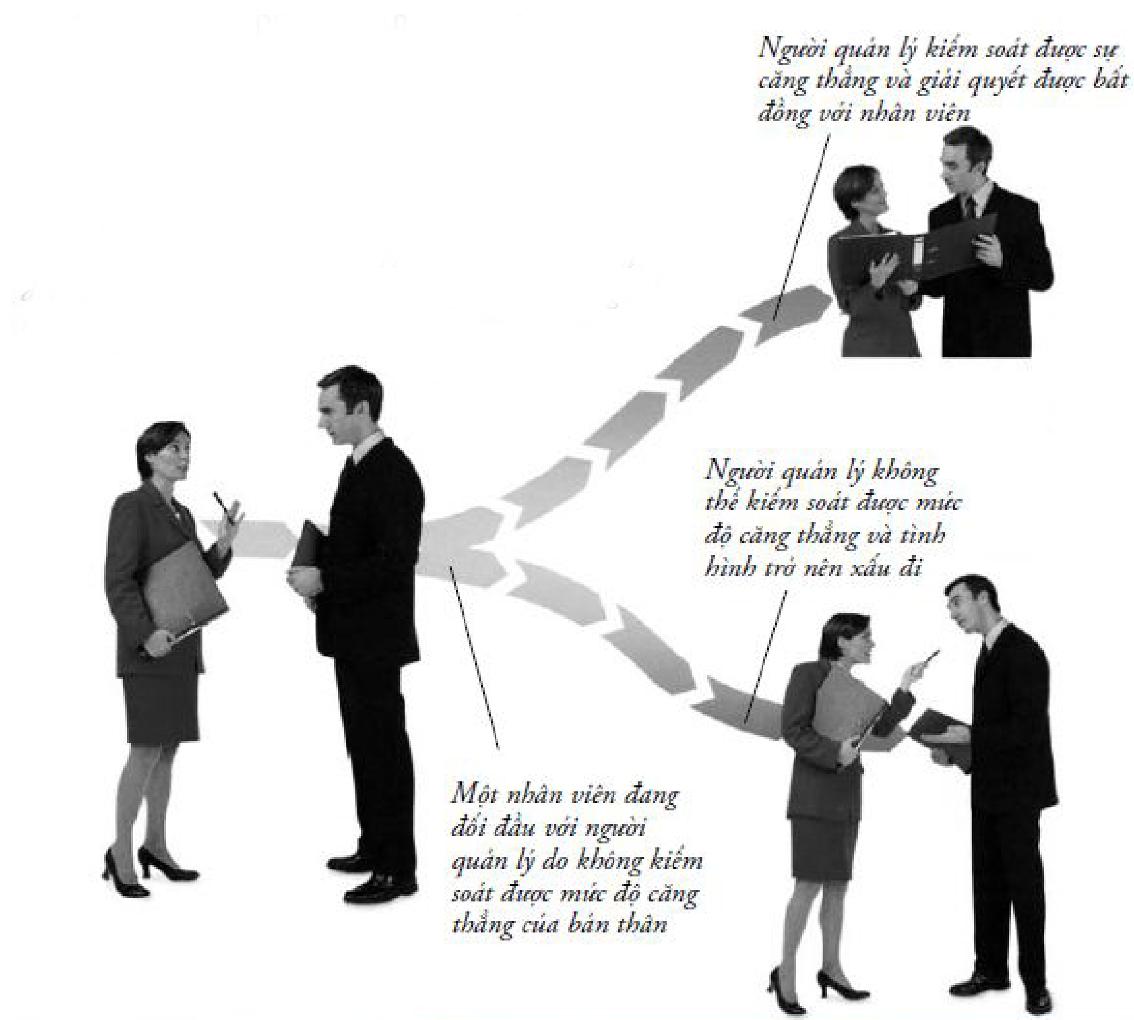
76. Hãy tìm và áp dụng những phương cách thư giãn phù hợp vớ
bạn.

Tình trạng khủng hoảng có thể đột ngột xảy đến, hoặc được tích tụ trong nhiều tháng trời. Nó có thể tác động đến tất cả mọi người trong một tổ chức hoặc chỉ là một vấn đề cá nhân nào đó. Điều quan trọng là không được để bản thân bạn rơi vào tình trạng trầm cảm. Thực

tê´ bạn có thể biê´n những căng thẳng thành ưu thê´ của mình, bởi sự căng thẳng có thể làm gia tăng mức độ tập trung và bạn có thể tận dụng những năng lượng bổ sung này để giải quyê´t hiệu quả các vâ´n đề khẩn câ´p nê´u có thể. Hãy bă´t đâ`u bă`ng việc đánh giá xem những gì thực hiện được và liệu có thể chữa trị tình trạng khủng hoảng này hay không, sau đó hãy bă´t đâ`u nỗ lực tô´i đa để tự phục hô`i. Bạn sẽ được lợi ích từ những cơn căng thẳng lành mạnh bă´t nguô`n từ áp lực phải đạt thành quả trong thời gian đã định.

∇ GIẢI QUYÊ´T TÌNH TRẠNG ĐÔ´I ĐÂ`U

Trong những tình huô´ng đô´i đâ`u, điê`u quan trọng là bạn phải tự kiểm soát được mức độ căng thẳng của bản thân. Mức độ căng thẳng càng tăng thì bạn càng có ít khả năng kiểm soát được cuộc nói chuyện. Hãy tập thở chậm, làm dịu tình hình và tập trung vào những gì mà bạn đang muô´n đạt được.



HỌC CÁCH THƯ GIÃN

Càng nghỉ ngơi thư giãn bao nhiêu, bạn càng sử dụng năng lượng của mình hiệu quả bấy nhiêu. Tuy nhiên rất ít người biết cách sử dụng hiệu quả thời gian nghỉ ngơi trong mỗi ngày, mặc dù đó là một trong những cách tốt nhất để kiểm soát sự căng thẳng. Trong ngày, bạn hãy dành cho mình thời gian để loại bỏ những cảm giác căng thẳng và quá tải, thay vào đó là sự bình tĩnh và thư giãn. Có rất nhiều cách để thực hiện, chẳng hạn như việc hít thở sâu hoặc tập yoga. Điểm chung của tất cả các phương pháp này là tập trung tinh thần giữ cho ý nghĩ thư thái, cảm xúc và cơ thể trong tầm kiểm soát. Những phương pháp hữu hiệu nhất là những phương pháp có thể áp dụng được ở mọi lúc, mọi nơi như trong hình bên phải.

∇ GIẢM CĂNG THẲNG

Đặt hai tay lên vai, thở ra, ngửa đầu ra sau và nhẹ nhàng xoa hai vai. Hãy lặp lại vài lần động tác này.



THƯ GIÃN TẠI NHÀ

Thư giãn là một kỹ năng mà bạn có thể nắm bắt và thực hiện khá dễ dàng. Hãy dành chút thời gian để tận hưởng những phút giây thư giãn sau một ngày làm việc bận rộn. Tìm một nơi yên tĩnh trong nhà, đặt một tấm thảm lên sàn, cùng một chiếc gối và nằm xuống để bắt đầu bài tập.

1. Sau khi đã tìm được một địa điểm tốt, hãy ngồi hoặc nằm trong một tư thế thoải mái, hai mắt nhắm lại.

2. Tập trung nội tâm của bạn suy nghĩ vào một hình ảnh hoặc một điểm cố định - hãy cố tập trung vào điểm ở phía trên và giữa hai lông mày.

3. Hãy thư giãn từ từ các cơ bắp. Bắt đầu với hai bàn chân, rồi tới chân, đùi, hông, vai, cổ và mặt. Hãy để cho các cơ được thả lỏng.

4. Tập trung thở sâu và tự nhiên bằng mũi, hãy nói nhỏ từ “một” hoặc một từ nào đó mà bạn thích mỗi khi thở ra.

5. Bạn hãy tự cho phép mình được thư giãn hoàn toàn.

6. Nếu âm nhạc có thể giúp bạn thư giãn, hãy bật nhạc thật nhẹ nhàng và nghĩ tới hình ảnh gia đình đầm ấm, đồng thời hãy

tưởng tượng cơ thể bạn đang ấ́m dầ̀n và nặng dầ̀n lên.

7. Hãy thực hiện liên tục trong khoảng 10 - 20 phút, nế́u bạn có ngủ quên hoặc ngáp thì cũng không sao vì bạn vẫn đang thư giãn.

THƯ GIÃN TOÀN THÂN ∇

Nằ̀m một cách thoải mái, kê đầ̀u bằ̀ng đệm hoặc gố́i, thả lỏng toàn thân.



ĐÁNH GIÁ SỰ TIẾN TRIỂN

Những đánh giá thường xuyên và chính xác về̀ sự tiế́n triển đạt được rấ́t quan trọng đố́i với việc nâng cao hiệu quả làm việc của bạn. Điề̀u này đòi hỏi phải có những dữ kiện thực tế́ và các nhà quản lý cầ̀n phải tìm ra những biện pháp để đo lường hiệu quả các tiêu chuẩn mà mình đặt ra, nhằ̀m định hướng cho những mục tiêu cao hơn trong tương lai.

TÌM KIẾ́M DỮ KIỆN

> 77. Hãy nhớ kiểm tra tấ́t cả các dữ kiện thực tế́ để đảm bảo tính chính xác của chúng.

> 78. Nế́u bạn đặt ra những tiêu chuẩn cao cho bản thân, hãy nhớ phải thực hiện chúng.

Làm thế́ nào bạn biế́t được mình có thành công trong một hoạt động cụ thể nào đó? Vận dụng cảm giác cũng tố́t nhưng chưa đủ. Tố́t hơn, bạn hãy đặt mục tiêu cho hoạt động đó theo một phương cách có ý nghĩa, thông qua việc áp dụng các nguyên tắ́c quản lý chấ́t lượng toàn diện trong công việc. Điề̀u này có nghĩa bạn có thể đặt ra các hoạt động

chủ yếu và tìm cách đo được chuẩn mực của mình. Chẳng hạn như trong việc đến họp đúng giờ, bạn đặt mục tiêu hoàn thành 100%. Bằng cách đặt ra những mục tiêu thực tế, bạn tự tạo cho mình những mục đích xác định mà kết quả đạt được là không thể tranh cãi. Hãy chia sẻ với các đồng nghiệp mục tiêu mà bạn đặt ra cho bản thân để họ có thể giúp bạn đạt được những tiêu chuẩn này.



Δ ĐÁNH GIÁ CÁC TIÊU CHUẨN CỦA BẠN

Những mục tiêu thực tế giúp bạn đánh giá đúng năng lực làm việc của mình. Ví dụ nếu bạn đặt mục tiêu trả lời điện thoại trong vòng năm tiếng chuông, bạn đã tạo cho mình một tiêu chuẩn mà có thể đánh giá dễ dàng.

NÊN VÀ KHÔNG NÊN

√ Nên đánh giá nghiêm khắc bản thân.

√ Nên biết mình muốn đạt được cái gì và tại sao.

√ Nên chia sẻ thành quả đã đạt được.

√ Nên thừa nhận thất bại.

X Không nên tự chúc mừng bản thân về những gì người khác đã làm.

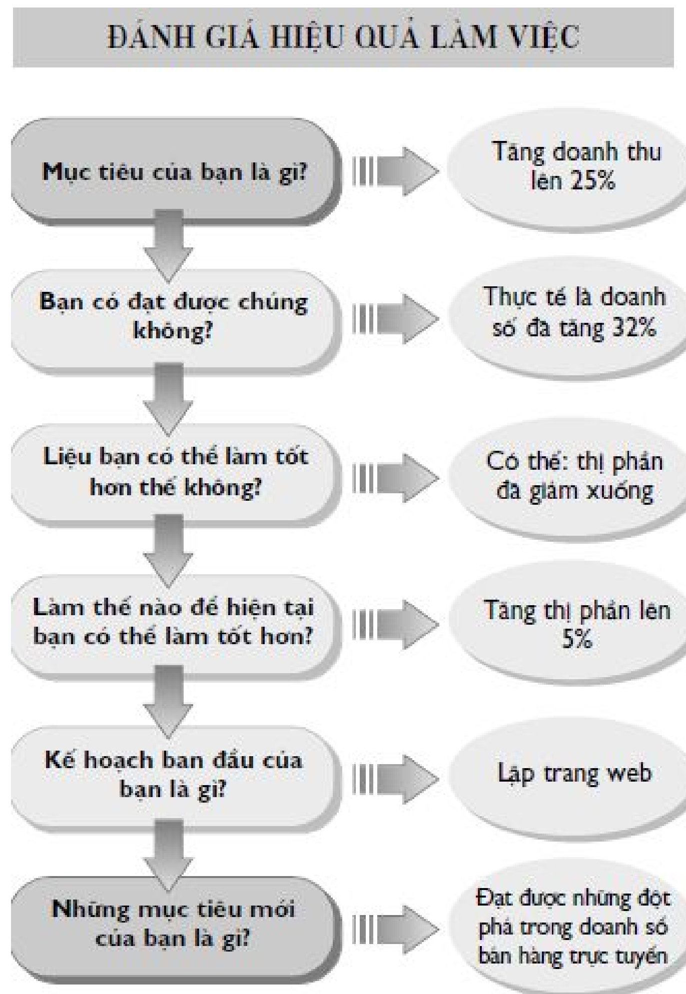
X Đừng tự mãn về những thành công.

X Đừng ba hoa, tự kiêu.

X Đừng bị lạc lối bởi những sự so sánh với quá khứ.

PHÂN TÍCH SỰ THÀNH CÔNG

Thành công cũng có thể là kẻ thù của bạn. Nếu công việc của bạn đang trải qua những thời khắc phát đạt, bỏ xa các đối thủ, bạn dễ có xu hướng chỉ muốn đếm tiền, nằm nghỉ và thư giãn. Đó là khoảnh khắc mà sự lơi lỏng của bản thân sẽ xuất hiện. Điều quan trọng là bạn phân tích sự thành công một cách kỹ lưỡng không kém khi phân tích sự thất bại. Liệu có những điều kiện đặc biệt nào nằm ngoài tầm kiểm soát của bạn đã góp phần làm nên thành công tuyệt vời này hay không? Sau khi đã tính tới những yếu tố này, thực sự bạn đã làm tốt đến đâu? Liệu có những điểm nào để bạn làm tốt hơn nữa không? Điều quan trọng là bạn sẽ dự định làm gì tiếp theo. Mục tiêu là phải sử dụng thành công hiện tại như một bước đệm cho những thành công trong tương lai. Điều cần quan tâm là những mục tiêu mới chứ không phải là quá khứ.



SỬ DỤNG NHỮNG SO SÁNH

79. Hãy phân tích số liệu một cách cẩn trọng để nắm rõ thực tế

So sánh các danh sách những kết quả đạt được là cơ sở cho kế toán quản lý. Nhưng những so sánh này có thể khiến bạn lầm lẫn. Nếu doanh số bán ra có tốc độ tăng trưởng giảm từ 20% xuống 5%, thì có thể tăng nó lên 15%. Con số này đã tăng gấp 3 lần so với kết quả năm ngoái, nhưng vẫn kém hơn so với 2 năm trước đây. Trước khi đặt ra những con số mục tiêu cho ngày hôm nay, bạn hãy kiểm tra để đảm bảo cơ sở sự so sánh không bị đẩy lên quá cao hoặc kéo xuống quá thấp. Để chính xác hơn, hãy so sánh kết quả của 12 tháng vừa qua với khoảng thời gian 12 tháng trước đó vào cuối mỗi quý.

ĐẠT TỚI THÀNH CÔNG

Thành công phụ thuộc chủ yếu vào khả năng quản lý tốt sự nghiệp của bạn. Hãy tận dụng mọi cơ hội hay sự hỗ trợ từ những người xung quanh để giúp bạn thăng tiến.

ĐÁNH GIÁ LẠI CÁC MỤC TIÊU ĐẶT RA

80. Hãy đào sâu những câu hỏi để tìm ra câu trả lời – cả những câ
trả lời rõ ràng nhất cũng có thể không chính xác.

Phân tích khách quan và đề ra phương pháp thực hiện các mục tiêu là yếu tố thiết yếu dẫn tới thành công. Nhưng tình hình có thể thay đổi. Bạn phải luôn sẵn sàng để đánh giá lại và điều chỉnh các mục tiêu khi cần thiết. Hãy sử dụng quá trình đánh giá để tìm ra các phương pháp nhằm thực hiện các hành động mang tính quyết định.

ĐẶT CÂU HỎI

81. Hãy nghiêm túc ghi nhận những ý kiến chống đối cho tới khi chứng minh được là chúng sai lầm.

82. Huấn luyện cho mọi người các phương pháp đánh giá hợp lý.

Khi đánh giá các mục tiêu tương lai, bạn hãy phân tích chúng một cách cẩn thận. Đừng bao giờ xem bất cứ điều gì là đương nhiên. Nói một cách khác, hãy luôn đặt ra các câu hỏi cho tới khi bạn thỏa mãn và tìm ra toàn bộ sự thật. Những từ quan trọng nhất trong vốn từ của bạn phải là “Tại sao?”; “Cái gì?”; “Như thế nào?”; “Ai?”; “Và khi nào?”. Những câu hỏi “Tại sao?” sẽ dẫn tới những câu hỏi như: “Có thể làm được những gì?”; “Làm thế nào để có thể thực hiện những điều đó?”; “Ai sẽ tiến hành công việc này?”; “Khi nào thì việc đó diễn ra?”. Ở mỗi giai đoạn sẽ có thêm nhiều câu hỏi được đặt ra và bạn đừng bao giờ để các câu trả lời lơ lửng trong không khí.

SỬ DỤNG CÁC CÂU TRẢ LỜI

83. Hãy cô´ tập trung để bă´t tay vào hành động càng sớm càng tô´t.

84. Đặt ra thời hạn thảo luận nhưng hãy linh hoạt nê´u thâ´y thờ hạn đó không thích hợp.

Cụm từ "tê liệt vì phân tích" dùng để ám chỉ các công ty bỏ ra nhiê`u năm, nhiê`u tháng nghiê`n ngẫm các báo cáo và con sô´ ră´c rô´i để rô`i không hê` có một hành động nào tiê´p theo. Sau khi đã quyê´t định vê` những mục tiêu của mình nhưng cảm thâ´y khó khăn trong việc thực hiện, bạn hãy tự đặt câu hỏi: "Tại sao?". Có thể những nỗ lực câ`n thiê´t của bạn đang bị ức chê´, hoặc bạn biê´t ră`ng một khi bă´t tay vào thực hiện, thì đó sẽ là một quá trình râ´t khó khăn và chưa chă´c đạt được mục tiêu đã đê` ra. Do đó, sự sợ hãi mă´c phải sai lâ`m với những hậu quả tô`i tệ sẽ xuâ´t hiện và ngăn trở bạn. Hãy cô´ gă`ng bă`ng mọi cách để đạt được một "điểm thâ´t bại an toàn" sao cho điê`u tô`i tệ nhâ´t xảy ra thì tình hình cũng vẫn có thể châ´p nhận được. Nê´u bạn đã có câu trả lời cho các câu hỏi: "Cái gì?" và "Như thê´ nào?", thì hãy đảm bảo bạn sẽ thực hiện chúng để đạt được mục tiêu.

HÀNH ĐỘNG



Khi hành động để đạt được mục đích, tức bạn đang đứng trước hai sự chọn lựa. Một là kiên quyê´t đi theo con đường đã chọn bâ´t kể điê`u gì xảy ra. Hai là hãy xem xét các kê´t quả và điê`u chỉnh kê´ hoạch, kể cả những điê`u chỉnh râ´t lớn khi câ`n thiê´t, để tăng khả năng thành công. Cách thứ nhâ´t đôi khi tỏ ra có hiệu quả, nhưng xác suâ´t dẫn tới thảm họa khá lớn. Cách thứ hai hàm chứa rủi ro vì bă`ng cách châ´p nhận rút lui trước khó khăn, bạn đã bỏ lại mục tiêu ban đâ`u trong khi đáng ra đã có thể đạt được. Phương pháp

tiếp cận tốt nhất là sự kết hợp cả hai sự lựa chọn trên. Chừng nào mục tiêu vẫn còn có ý nghĩa, hãy tập trung và nỗ lực để đạt được mục tiêu.

THAY ĐỔI PHƯƠNG HƯỚNG ∆

Lắng nghe ý kiến của đồng nghiệp, bạn có thể tiếp thu được một số ý kiến để điều chỉnh các bước hoạt động của mình nhằm tăng khả năng thành công

TÌM KIẾM "CỐ VẤN"

85. Hãy giữ liên hệ với những người trước đây đã cho bạn nhiều lời khuyên tốt.

Chúng ta thường hay nghĩ về những người có ảnh hưởng lớn đến cuộc sống và sự nghiệp của mình. Học hỏi từ những người đang sở hữu vốn kinh nghiệm phong phú và đa dạng là một trong những chìa khóa giúp bạn nâng cao hiệu quả làm việc và đạt được nhiều thành công.

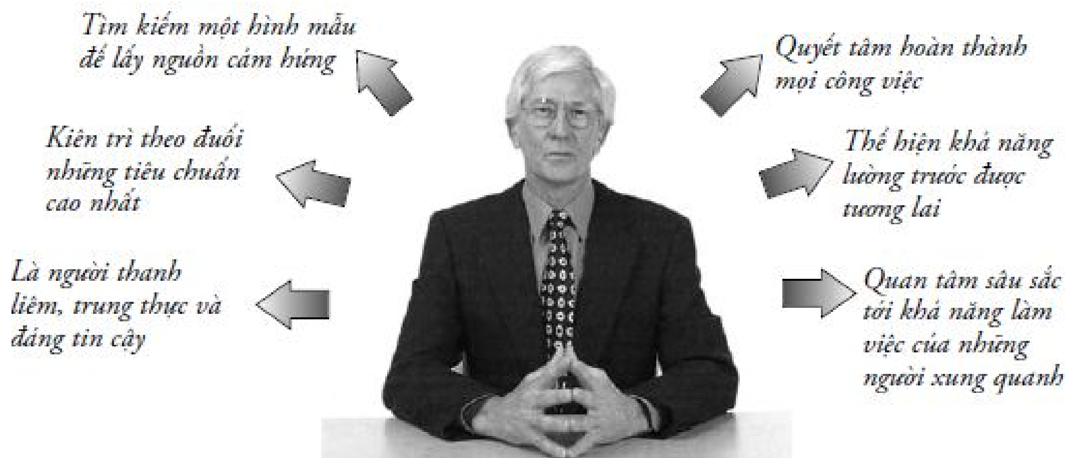
HỌC TẬP NGƯỜI KHÁC

86. Hãy học tập từ sách vở và từ những người quản lý tài giỏi.

Cho dù những người hướng dẫn của bạn có thể là cha mẹ, giáo viên, giảng viên đại học, ông chủ hay bạn thân của bạn thì vẫn luôn có một nguyên tắc. Hiệu quả làm việc của bạn sẽ được cải thiện đáng kể nếu bạn biết lắng nghe và học hỏi từ những con người thông minh ấy. Bạn có thể lựa chọn các hình mẫu trong quá khứ để noi theo. Trên thực tế, rất nhiều nhà kinh doanh thành đạt ngày nay đã học hỏi các ý tưởng từ những doanh nhân lớn ở thời trước. Tuy nhiên, nguồn động viên từ những người đó không thể thay thế được lời khuyên của những người đang sống, những người có thể lắng nghe các vấn đề cũng như hy vọng của bạn và ứng phó hợp lý với những yêu cầu của tình hình.

ĐÁNH GIÁ TIÊU CHUẨN NGƯỜI HƯỚNG DẪN ∇

Có một số tiêu chí quan trọng mà bạn nên sử dụng để chọn lựa những cố vấn cho mình. Họ sẽ là những người lắng nghe các vấn đề và hy vọng của bạn, sau đó đưa ra các lời khuyên giá trị, do đó sự tin tưởng của bạn vào những người này là vấn đề sống còn.



TÌM KIẾM ĐỒNG MINH

87. Hãy tìm kiếm những đối tác, những người có thể làm gia tăng sức mạnh của bạn.

88. Đừng cảm thấy xấu hổ khi tìm kiếm sự giúp đỡ của người khác trong việc quản lý.



Lựa chọn những đồng minh tin cậy là bước quan trọng trong quá trình nâng cao hiệu quả công việc của bạn. Những người cho bạn lời khuyên không nhất thiết phải có địa vị ngang bằng hoặc cao hơn bạn. Họ có thể là một trợ lý quan trọng, một đồng nghiệp ở vị trí công tác khác. Điều quan trọng là họ có những khả năng và kiến thức mà bạn còn thiếu. Trong công việc, có thể bạn sẽ có nhiều cố vấn khác nhau hoặc chỉ có một người duy nhất, nhưng hãy cố tìm kiếm một đồng minh tin cậy nhất mà bạn cảm thấy có thể hợp tác chặt chẽ và

những đánh giá của người này sẽ được bạn tôn trọng.

LỰA CHỌN CỐ VẤN ∇

Bạn cần phải hợp tác chặt chẽ với những người hiểu bạn và hiểu những điểm yếu của bạn. Với những người này bạn có thể yên tâm tin tưởng vào lời khuyên của họ.

"TẬN DỤNG" CÁC ÔNG CHỦ

Một ông chủ tốt sẽ là một "cố vấn" tuyệt vời, bởi những hành động và lời khuyên của họ có thể giúp bạn rất nhiều trong công việc. Ngay cả một người lãnh đạo có năng lực, dù không có thời gian hướng dẫn bạn một cách tỉ mỉ, thì vẫn có thể mang lại cho bạn thông tin cần thiết cùng nguồn động viên to lớn. Hãy xem xét kỹ lưỡng những thông tin này và học hỏi từ họ những điều bạn cho là hữu hiệu nhất. Phần lớn những gì họ hướng dẫn bạn thường liên quan tới phong cách và bản năng, song chính những điều tưởng như chung chung ấy sẽ mang tới sự khác biệt. Hãy "tận dụng" ông chủ không chỉ như một nguồn cung cấp các "bài học và câu chuyện cạnh tranh" (một người làm việc lâu năm cũng có thể cung cấp những thông tin này) mà còn như một tấm bảng hữu hiệu để viết lên đó những ý tưởng và tham vọng của mình.

THIẾT LẬP QUAN HỆ

89. Cố gắng tạo nhiều mối quan hệ bạn bè với những người làm ở các công ty khác.

Nhiều lúc, nguyên nhân đem tới sự khác biệt giữa thất bại và thành công không chỉ nằm ở những gì bạn biết mà còn phụ thuộc vào việc bạn quen biết mọi người. Sổ địa chỉ là một trong những công cụ hữu ích nhất trong số những tài sản của bạn, và có giá trị tăng dần theo thời gian.

LƯU GIỮ THÔNG TIN LIÊN LẠC

90. Thường xuyên gặp gỡ bạn bè, đối tác mà mình có quen biết không vì mục đích công việc.

91. Nếu không có thời gian, hãy thay những cuộc gặp trực tiếp bằng cách gọi điện thoại hoặc e-mail.

Những người đang tạo dựng sự nghiệp thường ghi lại tên của tất cả mọi người mà họ đã từng gặp và cho rằng rất hữu ích hoặc sẽ hữu ích trong tương lai, đồng thời thường xuyên cập nhật lại tên, địa chỉ và số điện thoại liên lạc của những người đó. Bạn có thể lưu danh sách này trong một quyển sổ hay trong máy vi tính, song hãy nhớ thao tác sao lưu là rất quan trọng, bởi việc thất lạc sổ địa chỉ mà không có bản copy có thể đem lại những hậu quả thật đáng tiếc. Bạn nên bổ sung tên, nơi công tác và lĩnh vực chuyên môn của bất kỳ người nào mà bạn gặp gỡ.

GHI NHỚ CÁC MỐI QUAN HỆ

Quên một người mà bạn đã tiếp xúc tức là đã đánh mất đi giá trị của người đó. Cố gắng nhớ tên của những người mới gặp, lấy tất cả thông tin của họ và lưu giữ những thông tin này lại (tốt nhất là ở một chương trình quản lý trên máy tính). Thực hiện những việc này một cách nghiêm túc. Bởi vì, bạn sẽ không bao giờ biết được khi nào và trong hoàn cảnh nào bạn sẽ gặp lại những con người này.



∆ TIẾP XÚC LẦN ĐẦU

Khi gặp một người nào đó, bạn hãy xưng hô bằng tên càng nhiều càng tốt, điều này sẽ giúp bạn nhớ được tên của họ. Xin danh thiếp và hỏi về công việc cũng như nơi ở của họ. Người mới quen này có thể có những năng lực hay các mối quan hệ mà có thể giúp bạn hoặc đồng nghiệp của bạn trong tương lai.

GIỮ MỐI QUAN HỆ

92. Hãy cố gắng giúp đỡ những người bạn khi họ cần đến bạn

93. Đối xử với mọi người trong nhóm như anh em một nhà và gi vững mối quan hệ đó.


Nhân viên đáp lại những ân huệ bằng cách giúp nhà quản lý thoát khỏi một tình huống khó khăn

Trong số những mối quan hệ tốt nhất mà bạn có được, có một vài mối quan hệ được gây dựng tại nơi làm việc, hoặc khi bạn tham gia làm việc theo nhóm. Nhóm làm việc có thể trong khuôn khổ một phòng, hoặc giữa các phòng và các bộ phận, hoặc cũng có khi bao gồm những người ngoài công ty. Bạn có thể học được rất nhiều từ những thành viên trong nhóm, dù đó là thành viên hay trưởng nhóm. Càng gần gũi với họ, bạn càng có thể học được những ưu điểm và nhược điểm của họ. Để có thể gây dựng mối quan hệ tốt đẹp và lâu bền, hãy đặt thành công của tập thể lên trên thành công của bạn. Để có được sự kính trọng của mọi người trong nhóm, hãy đề nghị họ góp ý về những đóng góp của bạn, và thực hiện ngay những góp ý mang tính xây dựng của họ. Đừng ngại nói thẳng ý kiến của mình. Cuối cùng, hãy thẳng thắn phê bình nhưng cũng không hà tiện lời khen và giữ quan hệ tốt với những đồng nghiệp mà bạn tôn trọng.

GẮN KẾT CÁC THÀNH VIÊN TRONG NHÓM ∆

Charles biết rằng nhóm của anh có nhiều thế mạnh và các anh có thể cùng nhau đạt được nhiều thành công hơn thế. Sử dụng các mối quan hệ mà anh đã tạo dựng trong quá trình kinh doanh, Charles có thể đưa cả nhóm chuyển sang làm việc ở một công ty mới. Điều này có lợi cho cả nhóm cũng như công ty mới, đồng thời củng cố danh tiếng của Charles như là một nhà lãnh đạo thành công.

VÍ DỤ THỰC TẾ

Charles có một khởi đầu rất tốt trong công việc khi được giao lãnh đạo một nhóm những nhà lãnh đạo trẻ có tài năng. Những người này hình thành một nhóm làm việc có trình độ chuyên

môn cao, đặc biệt là khả năng phân tích thô´ng kê những vâ´n đê` phức tạp. Tuy nhiên, hệ thô´ng quản lý của công ty họ đang thay đổi nên tương lai của nhóm trở nên bâ´t ổn. Các thành viên trong nhóm đê`u muô´n rời bỏ công ty để tìm công việc mới, nhưng Charles nhận ra ră`ng sau này anh râ´t khó tạo dựng lại một nhóm làm việc lý tưởng như vậy. Anh thuyê´t phục mọi người cùng nhau chuyển sang một công ty mới. Họ quyê´t định chuyển sang một công ty lớn đang bị khủng hoảng. Charles dẫn nhóm làm việc của mình tới gặp người chủ mới và họ đã thành công trong việc giúp công ty thoát khỏi sự khủng hoảng. Sau đó, Charles với hai thành viên trong nhóm đã rời khỏi công ty để tự thành lập một công ty khác ngành kinh doanh với công ty trên. Họ đã gây dựng một doanh nghiệp đang trên đà phát triển và đạt nhiê`u thành công.

NẮM LẤY VAI TRÒ LÃNH ĐẠO

94. Chọn thời điểm đảm nhận vai trò lãnh đạo và thực hiện một cách cương quyê´t.

Càng có nhiê`u cơ hội để thể hiện vai trò lãnh đạo cũng như rèn luyện các kỹ năng lãnh đạo, bạn càng dễ thành công. Hãy chủ động và tìm kiê´m mọi cơ hội để phát triển các kỹ năng lãnh đạo của bản thân. Kinh nghiệm mà bạn tích lũy được sẽ râ´t có ích cho tương lai của bạn.

TÌM KIÊ´M CƠ HỘI

95. Lôi kéo người khác làm theo sự chỉ đạo của bạn

96. Từ chô´i một chức vụ khi bạn không có đủ các phương tiện để đảm nhiệm nó.

Không nên ngô`i chờ cho đê´n khi được bổ nhiệm vào vị trí lãnh đạo. Cơ hội thể hiện vai trò lãnh đạo có râ´t nhiê`u, chẳng hạn khi bạn tham gia vào một nhóm chuyên trách, hoặc khi bạn được chỉ định thực hiện một dự án đặc biệt, hoặc xuâ´t phát từ việc bạn đê` xuâ´t được một

sáng kiế́n mới, hay bảo vệ mạnh mẽ một quan điểm nào đó. Hãy luôn sẵn sàng bă´t tay thực hiện những gì mà bạn đã đê` xuâ´t.

∇ CHỦ ĐỘNG

Tạo cho mình thói quen xung phong nhận vai trò lãnh đạo hay đảm nhận thêm trách nhiệm - bạn sẽ có được những kinh nghiệm vô giá. Những người do dự hay không quan tâm đê´n điê`u đó sẽ không thu được gì cả.



BÀY TỎ Ý KIÊ´N

> 97. Đừng bao giờ thay đổi ý kiê´n chỉ vì muô´n hòa hợp với sô´ đông.

Khi bạn có một sáng kiê´n hay, hãy can đảm tin vào bản thân mình. Với lòng tin đó, bạn hãy nỗ lực hê´t mình để kê´ hoạch của bạn được châ´p nhận, được thực hiện và đưa tới thành công. Bâ´t kỳ sự châ`n chừ nào cũng sẽ ngăn cản sự nghiệp của bạn, cũng như cản trở sự phát triển của công ty. Sáng kiê´n của bạn có thể bị câ´p trên từ chô´i. Vì thê´ để có được cơ hội thành công cao nhâ´t, bạn hãy thận trọng lựa chọn thời điểm đê` xuâ´t sáng kiê´n của mình, cũng như câ`n kiểm tra chúng kỹ lưỡng thông qua phân tích hoặc thường xuyên hỏi ý kiê´n của những đô`ng nghiệp thân thiê´t và đáng tin cậy.

TÌM KIÊ´M CƠ HỘI ĐỂ GÂY DỰNG KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO

PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO	KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO
THAM GIA MỘT NHÓM CHUYÊN TRÁCH Những nhóm này thường được lập ra để giải quyê´t một vâ´n đê` cụ thể.	• Cung câ´p những kinh nghiệm quý báu để điê`u hành nhóm và hoàn thành công việc đúng thời hạn. • Liên quan chặt chẽ từ đâ`u đê´n cuô´i của công việc.

PHƯƠNG PHÁP LÃNH ĐẠO	KỸ NĂNG LÃNH ĐẠO
THAM GIA NHÓM DỰ ÁN Đây là tập hợp những cá nhân được trang bị nhiều kỹ năng khác nhau để thực hiện những kế hoạch quan trọng.	• Mang lại cơ hội hiểu biết về các chuyên ngành và chức năng khác nhau. • Phát triển toàn diện những năng lực cá nhân.
ĐỀ NGHỊ ĐƯỢC BỔ NHIỆM VÀO VỊ TRÍ CAO HƠN Được bổ nhiệm vào một vị trí cao hơn thường đồng nghĩa với việc lãnh đạo người khác.	• Tạo cơ hội để có một cái nhìn hoàn toàn mới về công việc. • Tạo cơ hội để hiểu được một vai trò mới và trải nghiệm qua các quy trình công việc từ một góc độ khác.
ĐỀ XUẤT THAY ĐỔI Đề xuất các biện pháp cải tiến cách thức làm việc của từng cá nhân hay của cả nhóm.	• Mọi sáng kiến cải tiến đều mang lại cho bạn cơ hội đề xuất và điều hành dự án. • Kết hợp sáng kiến với khả năng thuyết phục.
PHỤ TRÁCH MỘT BỘ PHẬN Nhận lấy trách nhiệm để đạt được lợi ích cá nhân.	• Mang đến thách thức phải đáp ứng những mục tiêu của bản thân. • Mang lại cơ hội tốt để thể hiện rõ năng lực lãnh đạo của bản thân.
XỬ LÝ TÌNH HUỐNG KHỦNG HOẢNG Giữ vai trò chủ đạo trong mọi tình huống khẩn cấp đòi hỏi phải hành động.	• Áp lực của hoàn cảnh loại bỏ các rào cản đối với việc khẳng định quyền hành của bản thân. • Tăng cường khả năng đưa ra những hành động nhanh chóng và quyết đoán.

GÂY ẢNH HƯỞNG ĐẾN NGƯỜI KHÁC

98. Xác định rõ quan điểm của mình, đồng thời hiểu rõ quan điểm của đối tác.

Thuyết phục người khác chấp nhận quan điểm, ý kiến hay kế hoạch hành động của bạn là yếu tố cần thiết để đem đến thành công. Bạn không thể trông đợi luận điểm của mình lúc nào cũng vượt trội hơn những người khác trong các cuộc thảo luận, đàm phán hay tranh cãi, song bạn có thể nỗ lực hết mình để luôn đạt được một thỏa hiệp có thể chấp nhận được.

SỰ KHÁC NHAU VỀ VĂN HÓA

Người Nhật thường có thói quen cử một nhóm nhiều nhà đàm phán đến các cuộc thương thảo và trước mỗi quyết định cuối

cùng họ đều trao đổi trong nhóm trước. Người Mỹ thì thích có luật sư của mình đi kèm và rất quan tâm đến những nghĩa vụ của hợp đồng. Người Đức đánh giá cao những mối quan hệ kinh doanh và luôn kỳ vọng đối tác cũng tôn trọng các cam kết đã giao ước.

THUYẾT PHỤC NGƯỜI KHÁC

Điều kiện tiên quyết trước khi tham gia bất kỳ cuộc đàm phán nào là tự mình phải thuyết phục được mình trước. Hãy chuẩn bị sẵn những lập luận hợp lý căn cứ trên thực tiễn và đã được kiểm tra kỹ lưỡng. Thứ hai, đừng để những xúc cảm nảy sinh trong lúc tranh luận làm bạn mất tự chủ, tuy những cảm xúc này, chẳng hạn như lòng nhiệt thành, nhiều khi rất hữu ích. Bạn cần kiểm soát tình hình để hướng cuộc đàm phán theo chiều hướng mà mình mong muốn. Nếu đối tác trở nên mất bình tĩnh, hãy tìm cách xoa dịu họ. Không bao giờ cho phép mình trượt khỏi mục tiêu đã đề ra, nhưng cũng sẵn sàng chấp nhận một số thay đổi khi cần thiết. Trên hết, hãy tìm cách làm cho mọi người tin rằng những quyết định hay sự lựa chọn của bạn cũng là của họ.

ĐÀM PHÁN ĐỂ GIÀNH CHIẾN THẮNG

Luôn bước vào đàm phán với ý niệm rõ ràng là đạt được kết quả tối ưu, kết quả mong muốn, và kết quả tối thiểu có thể chấp nhận được. Đôi khi bạn sẽ thấy ba phương án này có sự thay đổi trong suốt quá trình đàm phán, nhất là trong những cuộc đàm phán kéo dài. Nếu bạn có thể khiến phía đối tác nêu lên đề xuất của họ trước thì rất hữu ích. Như thế, bạn đứng trước một lựa chọn rõ ràng về việc chấp thuận chúng hay tiếp tục yêu cầu thêm. Nếu bạn “hạ bài” trước, đừng tự hạ thấp đề xuất của mình xuống mức mà bạn nghĩ bên kia sẽ chấp nhận. Đừng bao giờ nói "không" thay người khác. Họ sẽ tự nói điều đó ngay khi cần thiết.

NHỮNG ĐIỂM CẦN GHI NHỚ

• Bạn cần sẵn sàng thay đổi chiến thuật của mình để có thể đạt được thỏa thuận.

• Câ`n xem phía bên kia là đô´i tác chứ không phải là đô´i thủ.

• Đừng nói hay làm điê`u gì cẩu thả - bởi vì có thể bạn muô´n tiê´p tục thỏa thuận với phía bên kia.

• Chuẩn bị sẵn các phương án dự phòng và đưa lên bàn đàm phán khi câ`n thiê´t.

THAM GIA CÁC LOẠI ĐÀM PHÁN KHÁC NHAU

LOẠI ĐÀM PHÁN	PHƯƠNG PHÁP XỬ LÝ
GIẢI QUYÊ´T TRANH CÂ´P Gặp mặt trực tiê´p để giải quyê´t.	• Tìm cách có được sự tín nhiệm của cả hai bên tranh châ´p. • Bă´t đâ`u bă`ng những vâ´n đê` mà cảâ hai bên đê`u nhâ´t trí. • Không để tiê´n trình thương lượng trở nên căng thẳng hay to tiê´ng.
TRỞ THÀNH ĐÔ´I TÁC Thiê´t lập mô´i quan hệ làm ăn.	• Luôn đê` cập đâ`y đủ các vâ´n đê` câ`n thiê´t trong các lâ`n giao dịch qua thư. • Chỉ dùng đê´n các thỏa thuận pháp lý đâ`y đủ như biện pháp cuô´i cùng. • Đưa ra các điê`u khoản rút lui cho cảâ hai phía trên cơ sở công bă`ng.
THỎA THUẬN HỢP ĐÔ`NG Chính thức hóa các quan hệ thương mại.	• Tránh dô`n cho phía bên kia quá nhiê`u cam kê´t ở mức cao. • Câ`n đê` phòng những cạm bẫy vô tình hay cô´ ý. • Đảm bảo ră`ng cả hai bên đê`u đàm phán có thiện chí.
ĐÀM PHÁN GIÁ CẢ Thực hiện các cuộc giao dịch một lâ`n, không châ´p nhận thanh toán từng phâ`n.	• Nê´u bạn có lợi thê´ thì cũng đừng nên quá lạm dụng. • Cô´ gă´ng đưa ra mức giá cao nhâ´t mà đô´i tác có thể châ´p nhận được. • Để cho cả hai bên cùng có lợi.
THỎA THUẬN CÁ NHÂN Thỏa thuận vê` việc khen thưởng nhân viên.	• Chuẩn bị sẵn những phương án mong muô´n trước buổi gặp mặt. • Đòi hỏi sự so sánh với các nhân viên khác và công ty khác. • Sẵn sàng lă´ng nghe những yêu câ`u hợp lý.
THƯƠNG LƯỢNG VỚI TẬP THỂ Gặp đại diện người lao động để thỏa thuận vê` lương bổng và các vâ´n đê` khác.	• Bỏ qua những hiê`m khích hay ngờ vực cô´ hữu. • Lập trường kiên định nhưng cũng câ`n thông cảm và có thiện chí thỏa hiệp. • Hãy nhớ ră`ng người lao động ít khi đâ´u tranh cho những vâ´n đê` không liên quan đê´n lương.

CHẤP NHẬN SỰ THỎA HIỆP

99. Yêu cầu giải lao nếu cuộc thương thuyết trở nên gay cấn v
các bên đều mất bình tĩnh.

Nếu đề xuất của hai bên quá khác nhau, hãy hướng đến những lĩnh vực khác mà bạn có thể chấp nhận, trên cơ sở đó cố gắng đạt được thỏa thuận trước khi trở lại vấn đề chính, hoặc giữ nó như là một lợi thế để mặc cả với đối tác. Tránh tư tưởng muốn đánh bại phía bên kia. Kết cục tốt nhất là khi cả hai bên đều hài lòng với kết quả đạt được bởi đối với mỗi bên, đó là kết quả có lợi nhất và tốt nhất mà họ có thể giành được. Hãy cố gắng làm được điều đó.

LÊN SẴN KẾ HOẠCH

100. Lên kế hoạch đạt được nhiều hơn những gì mình mong đợi-
có thể bạn lại đạt được điều đó

Những người vạch sẵn kế hoạch cho sự nghiệp của mình thường vượt trội hơn những người phó mặc cho số phận. Điều này có thể liên quan đến việc thay đổi chỗ làm hay tách ra để xây dựng sự nghiệp cho riêng mình.

HƯỚNG ĐẾN TƯƠNG LAI

Khi suy nghĩ đến tương lai, mọi người, từng cá nhân cũng như cả công ty đều hướng tới những thành quả cao hơn so với hiện tại. 12 tháng thường là khoảng thời gian tham chiếu để thực hiện một mục tiêu nào đó. Với một kế hoạch hành động chi tiết cho 12 tháng tới, bạn có thể tập trung tâm trí vào những gì mà mình muốn đạt được. Bạn cũng có những căn cứ để đưa ra các quyết định tiếp theo bằng cách thử đặt câu hỏi: “Liệu những quyết định này có giúp mình đạt tới mục tiêu vào cuối năm hay không?” Nếu không, bạn nên suy xét lại.

Δ LIỆT KÊ NHỮNG MỤC TIÊU CỦA BẠN

Một thói quen tốt là hàng năm bạn nên viết ra những mục tiêu của bản thân trong 12 tháng tới. Việc này sẽ thúc đẩy bạn nghĩ đến

những mục đích thực tê´ và khả năng của mình.



THAY ĐỔI CÔNG VIỆC

101. Nê´u bạn bỏ lỡ một mục tiêu trong sự nghiệp, thì hãy đặt ra mục tiêu mới và bă´t đâ`u ngay.

Những bước đi quan trọng nhâ´t trong sự nghiệp của bạn thường liên quan đê´n vâ´n đê` thay đổi chỗ làm, chuyển sang nước khác sinh sô´ng. Có những thời điểm việc chuyển chỗ làm được xem là nguy cơ tiê`m ẩn, song đê´n thời điểm khác nó lại được nhìn nhận như là một điê`u hữu ích. Sự thay đổi thường liên quan đê´n việc tăng thu nhập. Tuy ngày nay điê`u này vẫn râ´t quan trọng, nhưng đó không phải lý do duy nhâ´t. Niê`m mong muô´n và những thách thức mà công việc mang lại sẽ có ý nghĩa râ´t lớn cho bạn. Tuy nhiên, trước khi quyê´t định chuyển sang một công ty khác, bạn hãy nghiên cứu kỹ lưỡng bản châ´t và triển vọng của công ty đó.

NHĂ´M TỚI VỊ TRÍ CAO NHÂ´T

CÂU HỎI DÀNH CHO BẠN

? Đê´n lúc bạn bă´t đâ`u nghĩ đê´n việc chuyển sang một công việc mới chưa?

? Vị trí lý tưởng nào mang lại những kinh nghiệm quý báu hơn và thử thách lớn hơn cho bạn?

? Trên thực tế, có lý do nào có thể giải thích tại sao bạn không đạt tới vị trí cao nhất không?

? Bạn có thể làm bất kỳ điều gì để loại bỏ trở ngại và đạt tới vị trí cao hơn không?

? Bạn muốn đạt tới vị trí nào trong khoảng thời gian 5 năm tới kể từ bây giờ không?

? Phải hoàn thành những việc gì để đạt được những mục tiêu đó?

Đỉnh cao của công việc quản lý là vị trí cao nhất trên hệ thống thứ bậc: Tổng giám đốc điều hành của một tập đoàn lớn. Hiển nhiên chỉ có một số ít người mới có thể đạt tới đỉnh cao này, nhưng những nhà quản lý luôn có tham vọng muốn mình là một trong số ít người đó và thường chuẩn bị để vươn tới vị trí đó. Công việc luôn tạo cho bạn những cơ hội khác nhau để đảm đương trách nhiệm và thể hiện khả năng điều hành, dẫn dắt một tổ chức hướng tới mục tiêu mà bạn đã đặt ra. Trên tất cả, bạn cần học hỏi những kỹ năng quản lý con người. Luyện tập cách thu hút mọi người cùng làm việc với bạn hoặc cho bạn sẽ đem lại hiệu quả rất lớn trong quá trình phát triển sự nghiệp của bạn. Biến những kỹ năng đó thành sự tự tin và tầm nhìn - một sự nhận thức rõ ràng về tương lai mà bạn muốn đạt tới - và một cơ hội tốt để bạn bước lên đỉnh cao danh vọng.

TRỞ NÊN ĐỘC LẬP

Đôi khi việc cắt giảm nhân sự khiến bạn phải từ bỏ công việc ở các tập đoàn lớn và bắt đầu sự nghiệp độc lập của mình. Những tổ chức thu hẹp quy mô hoạt động hoặc chuyển sang kinh doanh trên mạng thường cắt giảm nhân sự và thuê các nhà điều hành, chuyên gia cũ của mình dưới dạng cộng tác viên. Trong các trường hợp khác, mọi người rời bỏ công việc hiện tại để tìm kiếm các cơ hội kinh doanh mới và có thể họ đã nhận ra các cơ hội này trong quá trình làm việc ở công ty cũ. Trừ khi bạn cho rằng những kỹ năng cần thiết để đạt được thành công trong kinh doanh độc lập là hoàn toàn khác, đồng thời cuộc sống của mình sẽ bớt thoải mái hơn, đơn độc và kém chắc chắn hơn khi vượt

ra ngoài sự bao bọc của công ty, còn không nên dành một chỗ trong tâm trí của bạn để ấp ủ những ý tưởng tách ra bên ngoài và độc lập vươn lên để xây dựng sự nghiệp riêng cho bản thân.

Δ TẠO DỰNG CÔNG VIỆC KINH DOANH CHO RIÊNG MÌNH

Trở thành ông chủ của chính mình có thể rất lý thú và mang lại nhiều thử thách. Với sự phát triển của thư điện tử và mạng Internet, ngày càng có nhiều người lựa chọn xu hướng làm việc tại nhà.



ĐÁNH GIÁ NĂNG LỰC BẢN THÂN

Các lựa chọn

1. Không bao giờ
2. Thỉnh thoảng
3. Thường xuyên
4. Luôn luôn

Nỗ lực vươn tới sự xuất sắc vừa là thách thức, vừa là cơ hội phấn đấu cho cả đời người. Những câu trắc nghiệm dưới đây sẽ giúp bạn đánh giá những ưu điểm và nhược điểm của bản thân, đồng thời cho biết những gì bạn cần nỗ lực hơn nữa để hoàn thành công việc của mình tốt hơn. Nếu câu trả lời của bạn là "không bao giờ", hãy đánh dấu vào ô số 1; nếu là "luôn luôn", hãy đánh dấu vào ô số 4... Cộng số điểm của bạn lại và tham khảo mục Phân tích sau để biết được kết quả. Bạn hãy trả lời một cách trung thực, bởi đây chính là bước khởi đầu tốt đẹp để hướng tới việc cải thiện năng lực bản thân.

1. Tôi thường đánh giá năng lực bản thân và hiệu quả vận dụng chúng một cách có phương pháp.

2. Tôi đặt ra những kê´ hoạch dài hạn cho công việc và xem xét lại những kê´ hoạch này khi câ`n thiê´t.

3. Tôi xử lý công việc thường xuyên cũng như công việc mới bă`ng sự tự tin vào năng lực của mình.

4. Tôi xem xét cẩn trọng các cơ hội mà không lo ngại những rủi ro kèm theo.

5. Tôi sử dụng năng lực tinh thâ`n để vạch ra những kê´ hoạch thăng tiê´n.

6. Tôi có được toàn bộ sự hợp tác và đóng góp câ`n thiê´t từ những đô`ng nghiệp.

7. Tôi tập thể dục hàng ngày để duy trì sức khỏe và giữ cân nặng ở mức lý tưởng.

8. Tôi ăn ngủ tô´t và chú ý tránh làm việc quá độ.

9. Tôi đặt mục tiêu hướng tới sự xuâ´t să´c và nỗ lực cải thiện những mặt còn yê´u.

10. Tôi phâ´n đâ´u giành chiê´n thă´ng bă`ng cách làm việc hê´t sức mình trong các cuộc cạnh tranh trên các lĩnh vực quan trọng.

11. Tôi dành thời gian để nă´m vững các kiê´n thức cũng như tham gia các khóa đào tạo mới, hữu ích.

12. Tôi áp dụng các kỹ năng tổ chức suy nghĩ để giúp tư duy hiệu quả hơn.

13. Tôi nhớ lại mọi thứ câ`n nhớ một cách dễ dàng mà không gặp khó khăn gì.

14. Tôi luyện tập để cải thiện tô´c độ đọc mà vẫn hiểu được nghĩa.

15. Tôi tham khảo những ý kiê´n của mọi người xung quanh để nâng cao kỹ năng nói, viê´t của mình và hành động theo mọi lời

khuyên đúng đắn của họ.

16. Tôi thích được diễn thuyết và chào đón mọi cơ hội khi được đứng trước cử tọa.

17. Tôi tìm kiếm ý tưởng mới từ người khác và tìm cách tự phát triển những ý tưởng mới của riêng mình.

18. Tôi quản lý thời gian một cách có hệ thống và cố gắng không để xảy ra bất kỳ sự lãng phí nào.

19. Tôi đang áp dụng những biện pháp thiết thực để cải thiện hiệu quả công việc cá nhân.

20. Tôi đã lập ra danh sách công việc theo thứ tự ưu tiên và tổ chức công việc theo sự sắp xếp đó.

21. Tôi vận dụng khả năng số học và các bí quyết tài chính vào hoạt động của mình.

22. Tôi hành động để đối mặt với các vấn đề tiêu cực như tâm trạng lo lắng, cảm thấy có lỗi và stress quá mức.

23. Tôi tìm cách thư giãn và sử dụng chúng một cách có hiệu quả.

24. Tôi xem thành công như một bước đệm để tiến xa hơn và đạt được thành công lớn hơn.

25. Tôi chú trọng đến việc phân tích vấn đề một cách thấu đáo nhưng cũng hành động một cách cương quyết.

26. Tôi tìm đến những cố vấn giàu kinh nghiệm để giúp giải quyết những vấn đề cá nhân cũng như trong kinh doanh.

27. Tôi duy trì danh sách những đối tác có ích và tận dụng nó như một công cụ chủ yếu.

28. Tôi tự nguyện nhận lấy các cơ hội làm trưởng nhóm cho bất kỳ một nhóm làm việc nào.

29. Tôi vận dụng các kỹ năng đã được chứng minh và chuẩn bị cẩn thận trước bất kỳ một buổi đàm phán nào.

30 Tôi duy trì giao tiếp hiệu quả với nhân viên bằng cách sử dụng tất cả các phương tiện truyền thông có sẵn.

31 Tôi ghi ra các tham vọng của mình và kiểm tra tiến trình thực hiện chúng.

32 Tôi cố gắng loại bỏ bất kỳ trở ngại nào trên con đường tiến tới sự hoàn thiện.

PHÂN TÍCH

Bạn đã hoàn thành xong việc tự đánh giá bản thân, hãy cộng số điểm lại và kiểm tra khả năng của bạn bằng những thang điểm dưới đây:

32 - 63: Sự hoàn thiện vẫn còn cách bạn rất xa. Hãy bỏ qua những lý do bào chữa và đối mặt với những thực tại trong môi trường làm việc của bạn. Bạn có thể làm tốt hơn. Vấn đề duy nhất là bạn mất đi ý chí phấn đấu. Hãy tìm lại ý chí và sự cải thiện sẽ đến với bạn.

64 - 95: Bạn đã tiến một bước khá dài trên con đường hướng tới sự khai thác hết khả năng của bản thân.

96 - 128: Năng lực làm việc của bạn rất tốt và đạt hiệu quả cao. Ngoài ra, bạn còn có khả năng tiến tới sự hoàn thiện. Bạn nắm rất rõ những động lực giúp bạn làm việc tốt, vì vậy hãy tiếp tục vận dụng triệt để chúng để vươn lên phía trước.

Table of Contents

